



**JOANA MARTINS VAZ
SANTIAGO**

**GESTÃO DE REDES ENTRE PARCEIROS:
PROJETOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**



**JOANA MARTINS VAZ
SANTIAGO**

**GESTÃO DE REDES ENTRE PARCEIROS:
PROJETOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e co-orientação científica do Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
professora a auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
auxiliar, Universidade de Aveiro

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota
Assistente, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao Co-Orientador desta dissertação, Prof. Jorge Humberto Fernandes Mota, pela sua co-orientação técnica e científica e por todo o acompanhamento e disponibilidade.

Ao Professor Doutor António Carrizo Moreira, docente no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, pela sua orientação.

Ao meu orientador de estágio, Alexandre Almeida, da empresa Globaz que facultou os contactos das organizações a inquirir e pela sua contribuição na obtenção de um número mais significativo de respostas.

A todas as organizações que participaram neste estudo.

Finalizando um especial agradecimento aos meus pais por me terem proporcionado a realização do Mestrado e à minha prima Carla, pelo seu apoio e amizade.

palavras-chave

Cooperação, Modelo ARA, Modelo ARCA, Laços, Atores, Compromissos, Desempenho da Rede, Ligações anteriores, Força dos Laços, Reputação, Definição e Consistência dos objetivos e Conflito.

resumo

A formação de parcerias é um fenómeno cada vez mais adotado em todo o mundo. Além disso, a formação das mesmas para capturarem financiamentos é uma situação a ter em consideração.

Tendo em conta a importância da formação de parcerias é conveniente compreender certas situações. O presente estudo focou-se na vertente de interação social, ou seja, estudar fatores que influenciam a relação entre os envolvidos na parceria, e consequentemente, o seu impacto no desempenho da rede criada. No modelo conceptual proposto, existem três grupos. Um refere-se a antecedentes, ou seja, variáveis independentes que têm influência sobre os dois outros grupos (laços entre atores e desempenho da rede). Os antecedentes estudados foram as ligações anteriores, a força dos laços, a reputação, a definição e consistência dos objetivos, o compromisso e o conflito. No que respeita aos laços entre atores, estes tinham variáveis internas: a confiança, a reciprocidade e a comunicação. Por último, o desempenho da rede estava dividido em quatro componentes: perspetiva financeira, perspetiva do consumidor, perspetiva de processos internos e inovação e perspetiva de aprendizagem e conhecimento.

Para a concretização deste estudo, após a realização de uma aprofundada revisão da bibliografia, elaborou-se um estudo empírico que se baseou na análise fatorial exploratória, seguindo-se a avaliação dos impactos entre os diferentes fatores através da análise de regressões lineares simples e múltiplas.

Os resultados da análise não suportam todas as hipóteses propostas. No entanto, existe evidência que alguns antecedentes afetam os laços entre atores e o desempenho da rede, e que os laços entre atores afetam o desempenho da rede.

keywords

Cooperation, actors-resources-activities model, actors-resources-commitments model, actor bonds, commitment, performance, previous links, strength of ties, reputation, definition and consistency of objectives and conflict.

abstract

The formation of partnerships is a phenomenon even more adopted worldwide. Moreover the formation of partnerships in order to capture financing is a situation to be taken into consideration.

Bearing in mind the importance of constitution of the partnerships, it is necessary to understand certain situations. This study focused on the aspect of social interaction, ie studying factors which influence the relationship between the partners involved, and consequently, its impact on network performance created. In the proposed conceptual model, there are three groups. One refers to the antecedents, that means, independent variables which influence the other two groups (bond actors and network performance). The antecedents studied earlier were the previous links, the strength of ties, reputation, the definition and consistency of objectives, commitment and conflict. Regarding actors bonds, these had internal variables, trust, reciprocity and communication. Finally, the performance of the network was divided into four components: financial perspective, customer perspective, innovation and internal processes perspective, knowledge and learning perspective.

To the completion of this study, after conducting a thorough review of the literature, we elaborated an empirical study that was based on factor exploratory analysis, followed by an evaluation of the impacts of the different factors through analysis of simple and multiple linear regressions.

The results of the analysis do not support all the proposed hypotheses. However, there is evidence that some antecedents affect actors bonds and network performance, and that actors bonds affect network performance.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	iv
Lista de Figuras.....	iv
Lista de Quadros.....	v
PARTE I.....	1
Enquadramento da Investigação.....	1
Capítulo 1 – Apresentação da Investigação.....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	1
Capítulo 1	3
Apresentação da Investigação	3
1.1 Introdução	3
1.2 Estágio	4
1.2.1 Descrição da Empresa.....	4
1.2.2 Projetos de Cooperação Internacional e a minha Colaboração.....	5
1.2.3 Partida do Estudo	7
1.3 Enquadramento.....	8
1.4 Problema a Investigar.....	9
1.5 Objeto e Objetivos de Estudo	9
1.6 Estrutura da Dissertação	9
Capítulo 2.....	11
Revisão da Literatura	11
2.1 Introdução	11
2.2 As Relações Empresariais.....	12
2.2.1 Interdependências e conexões nas relações empresariais	15

2.2.2	Relacionamentos Empresariais	17
2.2.3	Modelo ARA	19
2.3	Modelo ARCA.....	26
2.3.1	A importância dos Compromissos	26
2.4	Estudos empíricos de componentes relacionais, posicionais, contextuais, organizacionais entre outras	30
2.4.1	Força dos laços e semelhança da posição na rede	30
2.4.2	Fatores contextuais e organizacionais	31
2.4.3	Resultados das Componentes estudadas.....	39
2.4.4	Cooperação e Coopetição	44
2.4.5	Desempenho da rede	46
2.5	Conclusão	50
PARTE II		52
Metodologia de Investigação		52
Capítulo 3 – Quadro Conceptual.....		52
Capítulo 4 – Metodologia de Investigação.....		52
Capítulo 3.....		53
Quadro Conceptual		53
3.1	Introdução	53
3.2	Quadro Conceptual	54
3.2.1	Hipóteses de Investigação.....	55
3.2.2	Hipóteses Básicas	56
3.3	Conclusão	60
Capítulo 4.....		63
Metodologia de Investigação		63
4.1	Introdução	63
4.2	Modelo de Medidas	64

4.2.1 Os itens e as escalas utilizadas para medir as variáveis latentes	65
PARTE III	70
Estudo Empírico: Resultados e Conclusões	70
Capítulo 5 – Consistência e Validade do Modelo de Medidas	70
Capítulo 6 – Resultados e Discussão de resultados	70
Capítulo 7 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações ...	70
Capítulo 5.....	71
Consistência e Validade do Modelo de Medidas.....	71
5.1 Introdução	71
5.2 Recolha de Dados.....	72
5.3 Processo de Purificação de Escalas.....	72
5.3.1 Análise Fatorial.....	73
5.3.2 Análise da Fiabilidade dos Fatores	74
5.4 Conclusões	81
Capítulo 6.....	83
Resultados e discussão dos resultados.....	83
6.1 Introdução	83
6.2 Análise Correlacional.....	84
6.3 Teste das hipóteses	87
6.3.1 Análise da Regressão Linear Simples	88
6.3.2 Análise da Regressão Linear Múltipla.....	100
6.4 Conclusão	103
Capítulo 7	109
Conclusões, Limitações e Sugestões para futuras Investigações.....	109
7.1 Introdução	109
7.2 Conclusão	110

7.3	Limitações e Sugestões para Futuras investigações	111
	Bibliografia	113
	ANEXOS	119
	Anexo I – Quadro resumo de sete artigos	120
	Anexo II – Questionário.....	126

Lista de Figuras

Figura 1 - Esquema representativo das fases de elaboração de um projeto	7
Figura 2 - Estrutura Esquemática da Dissertação	10
Figura 3- As relações empresariais como elementos de uma estrutura de rede	15
Figura 4 - Rede de um projeto empresarial.....	17
Figura 5 - Laços conectados entre as unidades de recursos formando uma constelação de recursos.....	21
Figura 6 - Interação das três camadas de substância de relações empresariais.....	23
Figura 7 - Função diádica de uma relação empresarial.....	25
Figura 8 - Função ator único de um relacionamento	25
Figura 9 - Função de rede de uma relação	25
Figura 10 - Exemplo de Relações entre Atores e Compromissos	28
Figura 11 - Conceção de ligações de atividade e estrutura de compromisso	29
Figura 12 - Fatores que afetam o desempenho das Joint Venture	35
Figura 13 - Dinâmicas interempresas entre competição e cooperação	46
Figura 14 - Modelo Conceptual.....	55
Figura 15 - Hipóteses de Investigação associadas ao Modelo Conceptual	61
Figura 16 - Modelo Conceptual após análise fatorial Fonte: Elaboração Própria	105

Lista de Quadros

Quadro 1 - Dados relevantes de alguns estudos referidos no corpo teórico	41
Quadro 2 - Hipóteses de investigação	60
Quadro 3 - Itens do questionário referentes à variável ligações anteriores	65
Quadro 4 - Itens do questionário referentes à variável força dos laços	66
Quadro 5 - Itens do questionário referentes à variável reputação	66
Quadro 6 - Itens do questionário referentes à variável definição e consistência dos objetivos	66
Quadro 7 - Itens do questionário referentes à variável compromisso	67
Quadro 8 - Itens do questionário referentes à variável conflito	67
Quadro 9 - Itens do questionário referentes à variável reciprocidade	67
Quadro 10 - Itens do questionário referentes à variável comunicação	67
Quadro 11 - Itens do questionário referentes à variável confiança	68
Quadro 12 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva financeira	68
Quadro 13 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva do consumidor	68
Quadro 14 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva de processos internos e inovação	68
Quadro 15 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva do conhecimento e aprendizagem	68
Quadro 16 - Dados sobre os itens e escala utilizados	69
Quadro 17 - Avaliação do teste KMO	73
Quadro 18 - Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados	74
Quadro 19 - Avaliação do coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	74
Quadro 20 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Ligações aAnteriores	75
Quadro 21 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Força dos Laços	75
Quadro 22 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Reputação	76
Quadro 23 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Definição e Consistência dos Objetivos	77
Quadro 24 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Compromisso	77

Quadro 25 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Conflito.....	78
Quadro 26 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Laços entre Atores.	79
Quadro 27 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Desempenho da Rede.....	80
Quadro 28 - Análise da fiabilidade interna dos fatores (<i>Alpha (a) de Cronbach</i>)	82
Quadro 29 - Resultados da Análise Correlacional.....	86
Quadro 30 - Análise entre as variáveis independentes e a variável dependente Laços entre Atores	88
Quadro 31 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Reputação nos Laços entre Atores	89
Quadro 32 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Definição e Consistência dos Objectivos nos Laços entre Atores.....	90
Quadro 33 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Consistência da parceria no futuro nos Laços entre Atores	91
Quadro 34 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos RH e Compromisso entre os mesmos nos Laços entre Atores.....	91
Quadro 35 - Análise de Regressão Linear – Impacto do Conflito nos Laços entre Atores	92
Quadro 36 - Análise entre os fatores independentes (pertencentes aos laços entre atores) e a variável dependente desempenho da rede	93
Quadro 37 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede	93
Quadro 38 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede	94
Quadro 39 - Análise entre os fatores antecedentes (independentes) e a variável dependente desempenho da rede	95
Quadro 40 - Análise de regressão linear – Impacto das Ligações Anteriores no Desempenho da Rede	95
Quadro 41 - Análise de regressão linear – Impacto da Força dos Laços no Desempenho da Rede.....	96
Quadro 42 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Reputação no Desempenho da Rede.....	97
Quadro 43 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Definição e Consistência dos Objectivos no Desempenho da Rede	98

Quadro 44 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Consistência da parceria no futuro no Desempenho da Rede	99
Quadro 45 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos RH e Comprometimento entre os mesmos no Desempenho da Rede	100
Quadro 46 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto do Compromisso nos Laços entre Atores	101
Quadro 47 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto do Compromisso no Desempenho da Rede	102
Quadro 48 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede	103
Quadro 49 - Significância das hipóteses de investigação	104
Quadro 50 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes nos Laços entre Atores	106
Quadro 51 - Análise da regressão linear do impacto do preditor laços entre atores no desempenho da rede	107
Quadro 52 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes no desempenho da rede	107
Quadro 53 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes e preditor no desempenho da rede	108
Quadro 54 - Ideias base dos estudos desenvolvidos pelos autores que utilizamos no questionário e modelo conceptual.....	125

PARTE I

Enquadramento da Investigação

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

1 CAPÍTULO 1

Apresentação da Investigação

1.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende proporcionar uma visão introdutória e global do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento e dando ênfase a aspetos mais relevantes para introduzir o estudo dos determinantes na relação entre parceiros e seu impacto no desempenho da rede formada por esses.

As secções seguintes, após uma breve descrição da empresa onde foi realizado o estágio e da essência dos projetos “*Seventh Framework Programme*” são destinadas à

definição do problema a investigar, ao objeto da investigação, aos objetivos da mesma e, finalmente, a última secção à estrutura da dissertação.

Esta dissertação tem por objetivo compreender as relações desenvolvidas entre as organizações parceiras em projetos do âmbito “*Seventh Framework Programme*” que condicionam o desempenho da rede criada entre elas. Sendo assim, elucidará os efeitos decorrentes de fenómenos de ação coletiva na rede com a sua posterior transmissão para o desempenho a quatro níveis (financeiro, do consumidor, dos processos internos e inovação e de aprendizagem e desenvolvimento).

1.2 ESTÁGIO

1.2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Antes de começar com o estudo em concreto e visto que o mesmo partiu da realização de um estágio, foi decidido falar um pouco da empresa, do que foi desenvolvido nos seis meses de estágio e alguns problemas que a empresa enunciou.

A Globaz, é uma Agência de Comunicação de Marketing com competências nas áreas Gráfica e Digital. Apresentam um serviço de comunicação integrada, através dos serviços de Consultoria, Design Gráfico, Multimédia, Web Design, Web Marketing e Web Applications. “Somos detentores do Estatuto PME Líder, fazendo parte das cerca de 2000 empresas às quais foi atribuído o mesmo no âmbito do Programa FINCRESCE do IAPMEI¹ permitindo-nos, assim, reforçar a nossa visibilidade e reputação no mercado nacional e internacional”. A Globaz (especialmente serviços de Marketing) decidiu dividir os seus serviços, criando assim a Inovaz (investigação, desenvolvimento, inovação) e a Webiz (sistemas de informação). Como estagiária, estive nos serviços executados pela Inovaz, mais concretamente a participar no desenvolvimento de projetos de cooperação internacional, sendo os mesmos propostos e avaliados pela Comissão Europeia. A Inovaz apresenta soluções e metodologias orientadas para organizações que apostam em crescer e ganhar, qualquer que seja a sua localização e dimensão. Ela surgiu com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados e corresponder às necessidades e expectativas dos seus clientes, tendo decidido alargar o seu âmbito de intervenção à área de Projetos Europeus de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). Este serviço está vocacionado para as organizações que pretendam incrementar o seu potencial na IDI através de projetos desenvolvidos em cooperação e parceria com entidades internacionais. *“A nossa missão é promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico nas empresas e proporcionar formas de financiamento e rentabilização dos mesmos. A nossa metodologia passa pela análise de toda a empresa e do seu negócio! Esta análise detalhada permite-*

¹ “O Programa FINCRESCE tem como objetivo conferir notoriedade e otimizar as condições de financiamento das empresas com superior perfil de risco e que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, e fá-lo através da atribuição do Estatuto PME Líder. O Estatuto PME Líder é um selo de reputação de empresas, criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores (IAPMEI, 2012).

nos deste modo estudar a melhor estratégia para promover o IDI e quais as apostas mais adequadas. Apostamos numa vertente mais direccionada para os resultados e promovemos a IDI na empresa assente nesta premissa, pois são os resultados que medem o nosso sucesso e é através do mesmos que somos recompensados. Desde de 2003 que promovemos a IDI nos nossos Clientes e sabemos como rentabilizar esta aposta!. À Inovaz incumbe a gestão de todo o processo que passa por:

- *Promoção de programas e oportunidades da UE, incluindo o apoio à organização de eventos e comunicação interna sobre as chamadas;*
- *Identificar de uma forma individual as fontes de financiamento criando um roadmap personalizado e adaptado a cada cliente;*
- *Apoio e orientação para escrita das propostas;*
- *Apoio à negociação de contratos, incluindo contactos com representantes da UE e elaboração de acordos de consórcio internacionais;*
- *Apoio na gestão de projetos aprovados e;*
- *Disseminação de resultados, contact building e networking.” (Inovaz, 2012)*

Esta aproximação permite a identificação de fundos e programas europeus adaptados às necessidades dos seus clientes e a constituição de equipas multidisciplinares dentro do espaço Europeu, capazes de concretizar os projetos, criando inovação nos produtos/serviços/RH de uma forma concertada.

1.2.2 PROJETOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E A MINHA COLABORAÇÃO

Relativamente aos projetos de cooperação internacional, estive a colaborar no FP7 (7º Programa Quadro² de Investigação & Desenvolvimento Tecnológico – *Seventh Framework Programme*). O FP7 tem um orçamento global superior a 50 mil milhões de euros para o período 2007-2013, é o maior instrumento da Comunidade Europeia especificamente orientado para o apoio à investigação, através do cofinanciamento de projetos de investigação, desenvolvimento tecnológico e demonstração. O apoio financeiro é concedido na base de concursos em competição e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas. O FP7 compõe-se em quatro vetores programáticos com âmbitos diferentes: o programa **Cooperação** (com cerca de 64% do orçamento total), o programa **Ideias** (correspondente a cerca de 15% do orçamento), o programa **Pessoas** (com cerca de 9% do orçamento total) e o programa **Capacidades** (correspondente a cerca de 8% do orçamento). Além destes, o FP7 conta ainda com cerca de 3,5% do seu orçamento total como contributo financeiro para o *Joint Research Center* da Comissão Europeia. Adicionalmente, o programa EURATOM, destinado a atividades na área da

² O 7º Programa quadro é também conhecido, por *Seventh Framework Programme* (FP7). Por questões de simplicidade, nesta dissertação, a partir de agora tratar-se-á por FP7.

energia nuclear, tem um orçamento, no âmbito do FP7, de 2.700 milhões de euros para igual período (2007 a 2013).

Como foi referido o FP7 está dividido em quatro programas principais mais o EURATOM, na qual estive envolvida³ no programa de cooperação (seis projetos), no programa de capacidades (um projeto – investigação e benefício das PME⁴) e no programa pessoas (dois projetos *researchers' night*). O programa de cooperação é o núcleo do FP7, representando dois terços do orçamento global. Fomenta a investigação colaborativa por toda a Europa e noutros países terceiros, centrando-se sobre os projetos dos consórcios transnacionais que reúnam a indústria e as universidades. A investigação é distribuída por 10 áreas temáticas: saúde; alimentação, agricultura e aquicultura, e biotecnologias; tecnologias da informação e das telecomunicações; nanociências, nanotecnologias, materiais e novas tecnologias de produção; energia; ambiente (incluindo as alterações climáticas); transportes (incluindo a aeronáutica); ciências socioeconómicas e ciências humanas; espaço e segurança. Além do meu envolvimento nestes programas também participei num projeto pertencente a um subprograma do FP7, o CIP⁵ na área da Saúde.

A participação no FP7 abre-se a um vasto leque de organizações e indivíduos localizados na Europa: grupos de investigação universitários ou em institutos de investigação; empresas que pretendam inovar; PME; associações ou agrupamentos de PME; administrações públicas ou governamentais (locais, regionais ou nacionais); investigadores em início de carreira (estudantes de pós-graduação); investigadores experientes; instituições que giram infraestruturas de investigação de interesse transnacional; organizações e investigadores de países terceiros; organizações internacionais; organizações da sociedade civil. É de referir que os países elegíveis, ou seja, os que podem participar nos projetos, têm de pertencer à Europa.

Relativamente ao princípio básico da atribuição de fundos é o cofinanciamento. Isto quer dizer que, em geral, a Comissão não “compra” serviços de investigação mediante um contrato em que se paga um preço, mas atribui subsídios a projetos que contribuam com uma percentagem dos custos.

As taxas máximas de reembolso por custo de projeto dependem do plano de financiamento, do estatuto legal do participante e do tipo de atividade. A taxa padrão de reembolso para as atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico é de 50 %. Certas entidades legais podem receber até 75% (instituições públicas sem fins lucrativos, PME, organizações de investigação, estabelecimentos de ensino superior e secundário). Para as atividades de demonstração, a taxa de reembolso atinge os 50%. No que toca a outras atividades (gestão dos consórcios, trabalho em rede, formação, coordenação, disseminação, etc.) o reembolso pode atingir 100% dos custos passíveis de aprovação para o projeto. A taxa de 100% aplica-se também às ações de investigação ao abrigo do Conselho Europeu de Investigação.

³ Escrita das propostas

⁴ Pequenas e médias empresas

⁵ *Competitiveness and Innovation Framework Programme* (2007-2013)

No que se refere à avaliação das propostas desenvolvidas existe uma pontuação atribuída, sendo que a mesma está dividida em três pilares: qualidade científica e tecnológica, implementação e impacto. Cada pilar tem de pontuação máxima cinco pontos, ou seja, um projeto poderá ter no máximo uma pontuação de quinze pontos. Um projeto para ser aceite (ganhar) é preciso ter no mínimo dez pontos, no entanto, é também necessário ter no mínimo três pontos em cada pilar, pois se assim não for é colocado de parte. Como tal, se o projeto tiver mais de dez pontos mas num dos três pilares obtiver menos de três pontos é rejeitado. Após a obtenção dos projetos elegíveis (com dez pontos ou mais) é realizado um ranking. Quando há empates de pontuação entre os projetos, o critério mais usual é atribuir meio valor a mais ou a menos aos projetos empatados de forma a desempata-los, sendo o pilar de desempate o terceiro (impacto do projeto).

Antes de prosseguir não podemos esquecer de mencionar que o objetivo geral do FP7 é aumentar a competitividade das organizações europeias fomentando a competência na investigação, desenvolvimento e inovação.

A minha colaboração foi na escrita das propostas, as quais tinham de seguir uma metodologia, e introdução dos dados orçamentais referentes a cada parceiro no *Electronic Proposal Submission Service* (EPSS). Esta metodologia tinha de focar obrigatoriamente cinco pontos: *Scientific and/or technical quality, relevant to the topics addressed by the call; Implementation; Impact; Ethics issues e Consideration of gender aspects*. Sendo que o orçamento se incluía na parte dois, a implementação. Irei enunciar apenas os subpontos essenciais a serem realizados dentro dos seguintes três pontos: *Scientific and/or technical quality, relevant to the topics addressed by the call; Implementation e Impact*, sendo que *Ethics issues e Consideration of gender aspects* não têm sub-pontos.

1. *Scientific and/or technical quality, relevant to the topics addressed by the call: concept and objectives; quality and effectiveness of the support mechanisms, and associated work plan; timing of work packages and their components;*
2. *Implementation: Management structure and procedures; individual participants, consortium as a whole; resources to be committed e;*
3. *Impact: expected impacts listed in the work programme; other impacts; spreading excellence, exploiting results, disseminating knowledge.*

De forma a ser mais perceptível de entender como um projeto começa e termina, foi realizado o seguinte esquema apresentado na figura 1.

Figura 1 - Esquema representativo das fases de elaboração de um projeto

Fonte: Elaboração Própria



1.2.3 PARTIDA DO ESTUDO

O ponto de partida deste trabalho está relacionado com as ocorrências registadas pela empresa, no que se refere ao comprometimento dos parceiros envolvidos num projeto.

Um dos inconvenientes na formação de um consórcio é o facto das empresas envolvidas poderem desistir sem qualquer penalização por parte da CE, sendo assim verifica-se falta de institucionalismo nesta vertente e como é dedutivo, a desistência de um parceiro tem consequências negativas para o projeto.

Existem dois períodos relacionados à desistência de um parceiro no projeto: o primeiro é referente à desistência de um parceiro antes do projeto começar, ou seja, na fase da proposta, que se pode denominar de pré-projeto. Nesta fase a solução por parte da empresa será pedir autorização à CE para substituir o parceiro. Essa substituição obedece aos seguintes critérios: a organização substituta tem de ser do mesmo país, tipo, dimensão e perfil (área) à da anterior. Um caso real, ou seja, vivido pela empresa Globaz, foi num projeto formado por dezasseis parceiros, onde dois deles⁶ decidiram desistir e, como tal, a empresa teve de arranjar novos parceiros com os mesmos perfis dos anteriores e estes novos parceiros tinham de aceitar as condições já acordadas com os anteriores, incluindo a nível de orçamento. A segunda fase é referente à desistência do parceiro na fase de andamento do projeto. Normalmente as desistências destes parceiros estão relacionadas com a falência da empresa e/ou com problemas nos recursos humanos, ou seja, quando a pessoa/pessoas que estavam a trabalhar no projeto deixam a organização e esta fica “desfalcada”, sendo que estas situações têm de ser justificadas à CE.

1.3 ENQUADRAMENTO

O tema de investigação desta dissertação foi selecionado não só de acordo com as preferências temáticas da autora, mas também de acordo com os interesses da empresa onde se encontrava a realizar um estágio curricular, no âmbito do mestrado em gestão.

Nos projetos o objetivo crucial a ser atingido é o seu bom desempenho, e para tal acontecer é necessário haver um bom desempenho da rede. Este último está relacionado com vários fatores, o que implica um conhecimento dos mesmos e seus impactos. Partimos da ideia que para haver bom desempenho da rede é necessário existir uma relação saudável entre os envolvidos, os quais denominados por atores. Consequentemente, essas relações são influenciadas por vários fatores. Sendo assim, surgiu o interesse em estudar os laços entre atores, incorporados nos Modelos ARA e ARCA, e de seguida fatores com algum peso sobre esses laços.

Håkansson e Snehota (1995) analisaram as características coletivas de redes empresariais, tendo em consideração três núcleos pertencentes ao Modelo ARA. Esses núcleos vão moldar a rede e foram denominados de ligações entre atividades, elos entre recursos e laços entre atores. Desta forma, a autora decidiu prosseguir ao seu estudo e inserir no seu modelo conceptual os laços entre atores, sendo considerado um núcleo com interesse para a investigação presente. Após esta decisão, o estudo foi focado em variáveis com poder de decisão sobre os laços entre atores e o desempenho da rede.

⁶ Um da Bulgária e outro da Estónia

1.4 PROBLEMA A INVESTIGAR

A literatura acerca do desempenho organizacional/empresarial refere que a relação desenvolvida entre indivíduos tem influência sobre este. Neste sentido, encontraram-se fatores que interferem diretamente nessa relação, e consequentemente, no seu desempenho. Desta forma, a presente investigação tem como propósito responder à questão: *Na relação entre o desempenho da rede e os laços entre atores, as ligações anteriores desenvolvidas entre as organizações, a força dos seus laços, a sua reputação, a definição e consistência dos objetivos da parceria e do projeto, o compromisso e o conflito são fatores que determinam a formação de laços entre as organizações e o desempenho da rede?*

A resposta à questão apresentada no parágrafo anterior conduziu à escolha do tema de investigação: “Gestão de redes entre parceiros: Projetos de Cooperação Internacional”.

O desenvolvimento deste tema de investigação terá como base informações recolhidas num grupo de organizações que participaram em projetos no âmbito do programa FP7, e que tenham sido parceiras da empresa Globaz.

1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE ESTUDO

São objeto do estudo empírico organizações que participaram em projetos no âmbito do programa FP7 e que tenham sido parceiras da empresa Globaz. Foi criada uma base de dados com 72 organizações pertencente à Europa, que constitui o universo do estudo.

Esta escolha deve-se ao interesse de analisar variáveis com impacto na relação entre as organizações e no desempenho da rede.

O presente estudo visa centrar-se no domínio da interação estabelecida entre organizações que colaboram em parceria. Torna-se imperioso esclarecer, fundamentalmente, as relações existentes entre estas como parceiros num projeto. Vamos incidir em alguns fatores dinâmicos com impacto nas relações estabelecidas entre os atores de uma rede. Após essa análise pretende-se ver o impacto desses mesmos fatores no desempenho da rede.

O estudo que aqui se propõe tem como objetivo principal avaliar o desempenho da rede tendo por base o relacionamento das organizações. Assim sendo, também é objetivo o de avaliar os fatores que conduzem a esse relacionamento e desempenho.

Para a concretização deste objetivo recorrer-se-á à análise descritiva comparativa através da análise fatorial exploratória, da análise de regressão simples e múltipla e os testes de significância ANOVA. Estas técnicas serão operacionalizadas através do *software* de análise estatística SPSS 20.0.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em três partes. Na primeira parte, está presente o enquadramento da investigação (Capítulo 1), seguida da revisão da literatura como suporte teórico ao estudo empírico (Capítulo 2). A segunda parte apresenta o modelo conceptual

(Capítulo 3), prosseguindo com a metodologia de investigação, na qual se insere o modelo de medidas, a sua consistência e validade (Capítulo 4). Na terceira parte são apresentados os resultados e conclusões do estudo empírico, iniciando com a consistência e validade do modelo de medidas (Capítulo 5), seguindo a apresentação e discussão dos resultados obtidos (Capítulo 6) e terminando com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações (Capítulo 7).

Para uma percepção mais fácil e imediata do conteúdo desta dissertação, foi construído na seguinte figura:

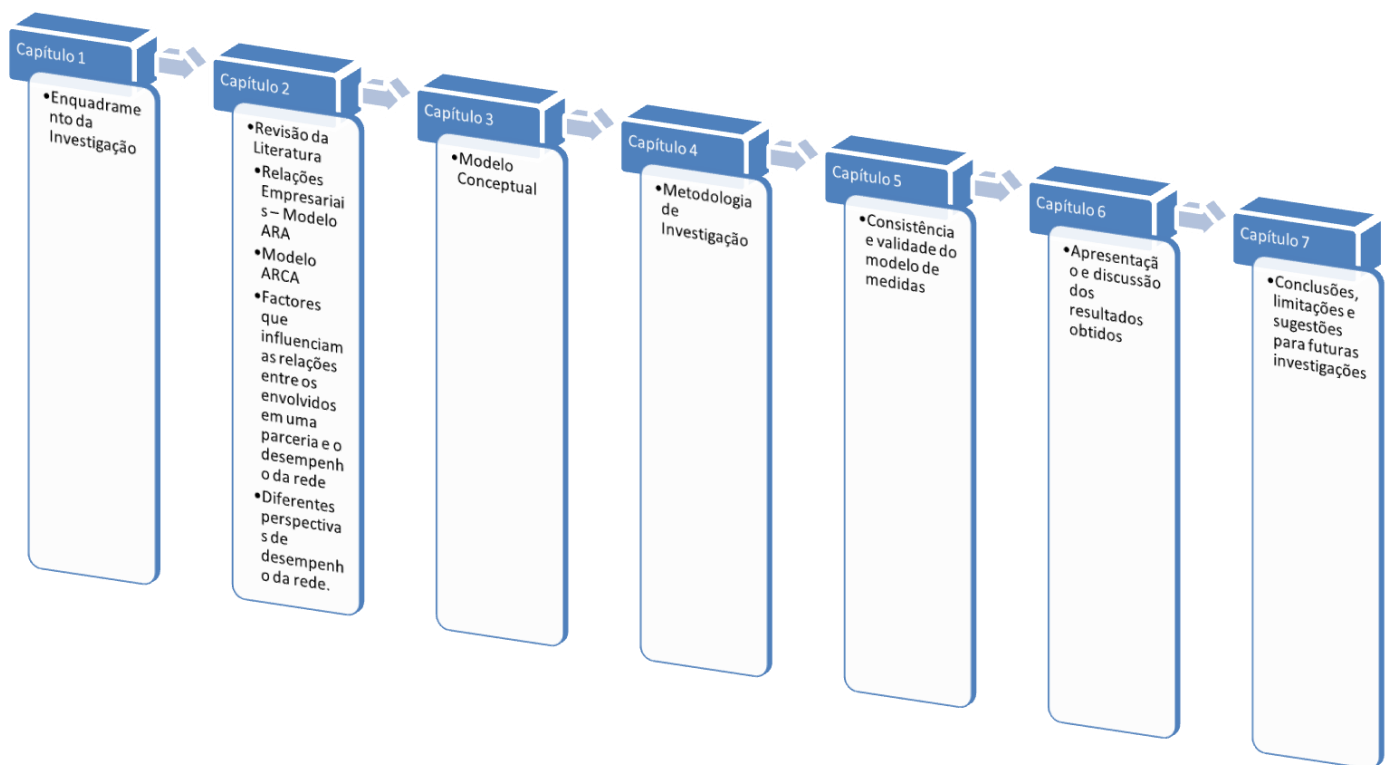


Figura 2 - Estrutura Esquemática da Dissertação
Fonte: Elaboração Própria

2 CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo far-se-á uma revisão da literatura cujo objetivo será estudar as relações interempresariais, nomeadamente a rede em que várias empresas se envolvem através de acordos de cooperação. Para tal, proceder-se-á ao estudo das relações empresariais, nomeadamente recorrendo aos Modelos ARA e ARCA. Além disso, ver-se-á quais os principais fatores que afetam essas relações, consequentemente, o seu desempenho. Devido ao facto de se pretender estudar projetos de cooperação internacional,

é importante falar um pouco deste conceito e, por conseguinte, iremos abordar muito brevemente o conceito cooperação.

Estes objetivos de estudo advêm de querer estudar as interações dos atores numa determinada rede, que é constituída por diversas entidades pertencentes a países europeus. Como foi dito na introdução desta dissertação, os projetos de cooperação internacional em estudo envolvem vários tipos de entidades e, como tal, vários sectores de atividade. Os estudos analisados nesta revisão da literatura implicam o recurso a entidades de diferentes sectores e culturas, o que será uma mais-valia. O estudo do Modelo ARA será importante na medida em que irá permitir perceber o que são atividades, recursos, atores e suas ligações para consequentemente se perceber melhor o porquê das relações empresariais, nomeadamente em termos de cooperação. Já o Modelo ARCA, além de contemplar o objetivo do modelo anterior referido, ainda estuda a componente compromissos, sendo estes essenciais nos projetos de cooperação internacional, porque se não houver compromisso na rede não será possível a realização dos projetos da mesma forma que inicialmente estavam previstos, o que até poderá levar à sua anulação (se não se arranjar outro/s parceiro/s).

Para finalizar foi estudado o modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Como iremos perceber este fornece aos gestores um vasto leque de medidas em diferentes áreas. O mesmo será importante para analisar o desempenho da rede criada num projeto.

2.2 AS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

A definição de rede e relação empresarial é extremamente importante para prosseguir com a elaboração desta dissertação.

Rede foi referida (Håkansson & Snehota, 1995) como um tecido onde os seus fios são interligados de várias formas formando uma malha aberta, onde não existe um centro de gravidade. Segundo eles, a mudança nas redes de relações é evolutiva, sendo que os atores da rede atuam de acordo com normas de racionalidade, mas também são obrigados a algumas situações, como consequência das interações com os outros. A forma da rede é uma questão fundamental na medida em que é um produto do seu passado, e é determinante para o seu futuro, ou seja, o compromisso terá como objetivo mudar o “amanhã”. As características coletivas de redes empresariais tendem a produzir uma lógica de rede onde as ligações entre atividades, os elos entre recursos e os laços entre atores são combinados e desenvolvidos com um propósito.

Tendo em conta a visão de Sandhu e Helo (2006), uma rede consiste em um envolvimento de duas ou mais organizações em relacionamentos de longo prazo que se posicionam como um “mecanismo” em mercados e hierarquias. As redes podem ser definidas como “relações padronizadas” entre indivíduos, grupos e organizações que facilitam ou restringem as atividades dos mesmos. Essas atividades são interdependentes e podem ser definidas pelas dimensões horizontais e verticais no projeto comercial (Dubini & Aldrich, 1991). A rede ainda pode ser definida como um conjunto de relações onde um único ator não pode atuar como uma autoridade legítima para a rede, sendo esta vista como

um todo (Hellgren & Stjernberg, 1995). É importante referir que a característica central de uma rede é o facto dos atores ou organizações estarem inseridos em interligações sociais e relacionamentos empresariais (Granovetter, 1992).

No que se refere à relação, esta é definida como uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas e, como tal, para obterem um resultado não podem agir isoladamente. Da mesma forma, o resultado é algo que não pode ser facilmente duplicado. Por último, uma relação entre duas empresas pode ser vista como algo construído em isolamento pelas duas partes envolvidas, independentemente do contexto mais amplo. Sendo que qualquer negócio empresarial, não importa quão pequeno ele é, tem de manter relações com vários atores, sendo que essas evoluem ao longo do tempo. O seu conteúdo, força e natureza mudam à medida que as partes envolvidas interagem e são a fonte de mudança na organização industrial – na rede global (Håkansson & Snehota, 1995).

Segundo os autores supracitados, nas relações empresariais existe a necessidade de haver um determinado relacionamento – fornecedor/cliente. Esta perspetiva é referida como *network perspective* (perspetiva em rede), em que existem forças que moldam essa relação, cujo objetivo é o estudo das relações empresariais dentro das redes de mercado num cenário internacional. Neste contexto, as relações representam, para uma empresa, não apenas restrições nas suas operações, mas também novas possibilidades e oportunidades para atingir os objetivos desejados. Esta perspetiva de relacionamento é importante nas relações empresariais e, conseqüentemente, na abordagem em rede, sendo esta última considerada um processo de *networking* no mercado derivado da capacidade que as empresas têm em desenvolver relacionamentos.

Um dos objetivos fundamentais da abordagem em rede é fornecer um quadro explicativo dos mercados industriais como uma complexa rede de relacionamentos organizacionais (Prencert & Hallén, 2006). Isto reforça a ideia que os atores possuem recursos específicos e executam atividades específicas, que criam valor para as relações de troca entre eles (Anderson et al., 1994).

Ainda no âmbito das relações empresariais, existem as seguintes características estruturais (Håkansson & Snehota, 1995): continuidade, complexidade, simetria e informalidade.

- Continuidade: Há algumas indicações de que a idade da relação é um pré-requisito para uma utilização mais ampla da relação entre as partes envolvidas, e da sua continuidade como condição prévia para a mudança e desenvolvimento.
- Complexidade: Relações empresariais são complexas de várias maneiras. Um elemento da complexidade é o número, tipo e padrão de contacto dos indivíduos envolvidos nos relacionamentos. Além disso, esses indivíduos geralmente têm estatutos, funções organizacionais e antecedentes pessoais muito diferentes. Estabelecido e em bom funcionamento, os relacionamentos são explorados para diferentes fins em situações diferentes.

- Simetria: Os recursos (humano, conhecimento, financeiro, tecnológico) diferem entre compradores e fornecedores, sendo que muitas vezes os compradores têm recursos superiores.
- Informalidade: Os mecanismos informais, alguns dos quais sendo intimamente relacionados com a dimensão temporal que construíram com base numa experiência passada, tal como a confiança e verdade, têm sido apontados em diversos estudos como sendo mais eficientes para o desenvolvimento do relacionamento do que os contratos formais.

Através destas características estruturais típicas mencionadas surgem os seguintes processos: adaptações, cooperação e conflito, interação social e rotinização.

- Adaptações: As adaptações decorrem da necessidade de coordenar as atividades dos indivíduos e empresas envolvidas. Duas empresas num relacionamento tendem a modificar e a adaptar, mais ou menos continuamente, os produtos trocados, bem como as rotinas e a regras de conduta. As adaptações geram e refletem o compromisso mútuo que, ao mesmo tempo, constroem e capacitam as empresas.
- Cooperação e Conflito: A cooperação e conflito são dois fatores essenciais para uma relação saudável entre duas empresas. A cooperação é necessária para a criação de valor, enquanto conflito também é necessário para haver dinamização entre as empresas. A cooperação tem um fator extra que é o compromisso, pois este geralmente dirige as partes para soluções construtivas.
- Interação Social: As relações empresariais são geralmente construídas como um processo de troca social em que os indivíduos que tomam parte se comprometem para além do conteúdo inicialmente estipulado, ou seja, há um compromisso tácito que vai além do simples facto de executar a tarefa propriamente dita. Os indivíduos envolvidos nestas relações empresariais tendem a tecer uma teia de relacionamentos pessoais, condição base para o desenvolvimento das relações interorganizacionais entre as duas empresas. A confiança é considerada como um dos fatores importantes que influenciam a interação nas relações interempresas (Dwyer et al., 1987).
- Rotinização: Embora as relações de negócios sejam muitas vezes complexas e informais, elas tendem a tornarem-se institucionalizadas ao longo do tempo: Rotinas, regras explícitas e implícitas de comportamento emergem nas relações que uma empresa mantém com os seus clientes e fornecedores. As rotinas que emergem ajudam a lidar com a necessidade complexa para coordenar atividades individuais dentro do relacionamento.

Segundo Osarenkhoe (2010), o procedimento do estudo do Modelo ARA é importante porque o mesmo descreve a relação empresarial. Esta pode ser analisada através das suas camadas individuais: laços entre atores, ligações entre atividades e elos entre recursos. Daí a necessidade de acesso a recursos proprietários da empresa ser maior

se as atividades são construídas em torno de recursos heterogêneos, em vez das mesmas serem construídas em torno recursos homogêneos⁷ (Sandhu & Helo, 2006).

Neste contexto e tendo em conta o tema do nosso estudo, também é importante definir projetos comerciais, sendo estes uma das formas mais utilizadas nos últimos anos. Os projetos comerciais são um meio para as empresas sobreviverem e prosperarem em ambientes externos que estão em constante mudança (Bryde, 2000),. Sandhu e Helo (2006) destacam como características principais dos projetos empresariais a singularidade (o projeto é único, diferente de outro, relativamente ao seu tamanho, tipo, clientes, fornecedores, construção, preços, etc.), a complexidade (no que se refere aos fatores técnicos, financeiros, políticos e sociais) e a descontinuidade (projeto é descontinuo tendo em conta o grau de descontinuidade nas relações económicas entre clientes e fornecedores). É importante referir que o projeto empresarial engloba todas as funções em que os atores da rede, e outras partes interessadas, estão envolvidos no processo de realização de um projeto.

2.2.1 INTERDEPENDÊNCIAS E CONEXÕES NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

É de interesse o estudo das interdependências e conexões nos relacionamentos. Segundo Blankenburg e Johanson (1990), os relacionamentos são o resultado da interação entre fornecedores, clientes e terceiros e, segundo Håkansson e Snehota (1995), podem ser interdependentes: *“What happens in a relationship to a customer can, for example, affect what is happening in the relationship to some other customer”*. A conexão é importante dentro da própria empresa, mas também entre as relações que envolvem diferentes empresas. Por causa da mesma, um relacionamento é uma parte de um todo maior e, como tal, os relacionamentos são partes de uma ampla estrutura que liga os seus elementos, os atores, como se observa na figura 3.

Uma característica peculiar da estrutura da rede é o efeito resultante da cadeia de conectividade. Se o que acontece numa relação empresarial afeta outra, em seguida, uma mudança num relacionamento entre duas empresas não depende unicamente das duas partes envolvidas na relação, mas também do que está a acontecer noutros relacionamentos.

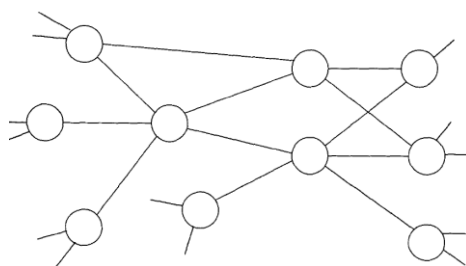


Figura 3- As relações empresariais como elementos de uma estrutura de rede

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.19)

⁷ Dubois (1994) distingue recursos homogêneos de heterogêneos. O valor dos recursos homogêneos é independente de outros recursos que lhes estão combinados, enquanto o valor dos recursos heterogêneos já é dependente de outros recursos.

Cada empresa tem interdependências, sendo a sua textura definida desde a tecnologia, conhecimento, relações sociais, rotinas administrativas, sistemas e vínculos jurídicos. As diferentes interdependências entrelaçam-se na atividade empresarial em geral e afetam os relacionamentos de negócios.

As interdependências⁸ podem ser descritas da seguinte forma (Håkansson & Snehota (1995):

- Tecnologia: As conexões técnicas são uma das forças principais que moldam o contexto de uma empresa. A tecnologia utilizada pelas partes tende a influenciar várias características do negócio em geral, nomeadamente, os produtos e serviços trocados, a logística, as rotinas, o planeamento, entre outras variáveis.
- Conhecimento: O conhecimento pode ser tácito e explícito, ambos são importantes. Sendo o conhecimento tácito mais difícil de transmitir visto que decorreu de experiências passadas, enquanto o conhecimento explícito poderá ser consultado, por exemplo em livros. O *know-how* da empresa reflete não só o conhecimento do seu pessoal, mas também de outras empresas e organizações com as quais se relacionam através de relações empresariais. O *know-how* de uma empresa e sua competência é dependente de suas relações, que são uma ferramenta importante na ligação do conhecimento de vários atores diferentes.
- Relações Sociais: Relações empresariais são tratadas por pessoas com diferentes papéis sociais. Laços sociais que surgem entre os indivíduos nas empresas envolvidas na relação são importantes para a confiança mútua e interação entre os mesmos.
- Vínculos Jurídicos: A textura legal está sempre presente no contexto das organizações empresariais. Os vínculos jurídicos permitem certos relacionamentos com fornecedores, clientes e terceiros numa empresa interconectada e interdependente. As várias interdependências podem ser usadas a fim de alcançar soluções eficazes em relações empresariais, ligando-as a alguns outros relacionamentos, mas também para bloquear o desenvolvimento de um relacionamento. Elas podem ser usadas para o bem e para o mal, para objetivos de curto prazo ou longo prazo, por indivíduos, empresas, departamentos e unidades dentro de empresas.

Ainda neste contexto, abordar-se-ão as interdependências em redes, tendo em conta projetos empresariais.

Antes de mais é importante referir que a rede abrange as relações formais e informais entre os vários atores do projeto, na qual essas relações podem evoluir e geralmente tornam-se num contrato com base em relacionamentos (Hellgren & Stjernberg, 1995). Segundo Amabile (1998), os gestores muitas vezes destroem a criatividade de um projeto

⁸A orientação mútua e compromisso ao longo do tempo, bem como a interdependência, são típicos da troca de interação entre empresas em mercados industriais.

empresarial porque não fazem as conexões mais apropriadas entre os atores e as atividades. Como tal, torna-se imperioso identificar as interdependências entre os atores particulares, as atividades específicas e a identificação dos recursos para as tarefas serem bem executadas. No entanto, identificar as conexões adequadas não é fácil. Como tal, por vezes é necessário recorrer a organizações externas à rede para aumentar a possibilidade de desenvolver e implementar novos recursos. Para isto ser possível, irão formar relações de cooperação, onde os parceiros interagem através da partilha de recursos e na execução de atividades, cujo interesse é mútuo. Trata-se assim de uma orientação acordada, partilha de compromisso e interdependência (Sandhu & Helo, 2006).

Na figura 4 observar-se uma rede típica de projetos empresariais e as suas sub-redes.

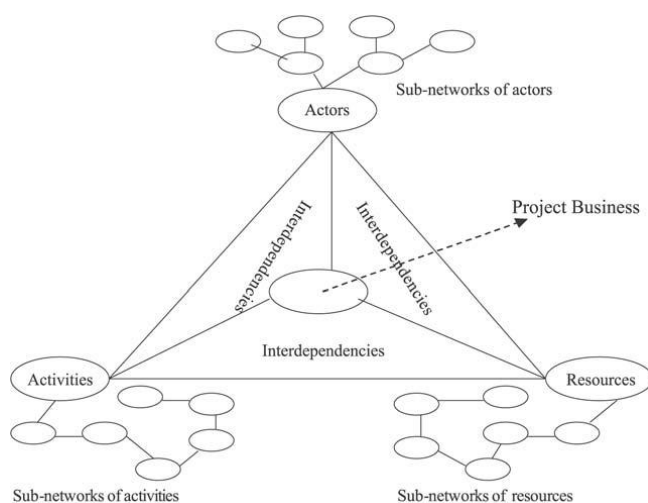


Figura 4 - Rede de um projeto empresarial

Fonte: Sandhu e Helo (2006, p. 604)

Um pouco mais à frente relacionar-se-ão as interdependências com as três componentes do Modelo ARA, como é possível observar na figura acima. Esta referência fica mais tardia porque é importante falar primeiramente do Modelo ARA para um melhor entendimento.

2.2.2 RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS

Sendo um dos objetivos desta dissertação o estudo dos comportamentos de parceiros num projeto de cooperação internacional, e consequentemente como esses comportamentos irão afetar o desempenho do mesmo, é essencial perceber a construção dos relacionamentos entre os indivíduos e os seus impactos sobre a rede como um todo.

Sendo assim, é importante perceber-se como determinadas ações individuais, derivadas do comportamento pessoal do indivíduo terão impacto nos relacionamentos empresariais.

Inicialmente vamos abordar de forma genérica a ação individual na construção de relacionamentos empresariais e de seguida fazer relação com projetos.

A empresa como um ator e suas atividades têm sido destacadas (Håkansson & Johanson, 1993) em torno do comportamento dos indivíduos que representam a empresa e dos seus atos no relacionamento empresarial.

Tal como mencionado anteriormente, é comumente aceite que as relações empresariais consistem em pelo menos dois participantes ativos, ou seja, duas empresas que interagem uma com a outra. Sendo que as empresas são formadas por seres humanos que têm comportamentos próprios e, como tal, é de esperar que os mesmos influenciem as relações empresariais. Portanto, qualquer ação organizacional é realizada ou iniciada por diretores, gestores individuais⁹, etc., ou seja, seres humanos (Daft & Weick, 1994; Granovetter, 1992; Hambrick & Mason, 1984). Sendo assim, os objetivos dos indivíduos e seus interesses irão moldar a forma como eles lidam com as outras organizações (Canning & Hanmer-Lloyd, 2002).

Tellefsen (2002) refere que a troca organizacional ocorre simultaneamente a dois níveis, sendo o primeiro nível relacionado com a relação interorganizacional e o segundo nível associado à relação interpessoal¹⁰ entre duas empresas. Anderson, Havila e Salmi, (2001) demonstraram que a reputação¹¹ (tanto atual como passada) das pessoas que representam as empresas pode ter um papel de grande influência sobre as relações empresariais.

Até ao momento foi perceptível que é importante analisar a ação individual quando se estuda o desenvolvimento da relação e sua dinâmica, o que permitirá uma melhor visão da natureza das relações empresariais como processos dinâmicos. Reforçando esta visão e segundo (Granovetter, 1985) a ação económica está sempre incluída nas relações pessoais entre os indivíduos¹². Do mesmo modo enfatizou que as relações empresariais são geralmente construídas como um processo de troca social, em que os indivíduos tornam-se comprometidos para além da tarefa em questão. O comportamento de cada indivíduo é sempre afetado pelo contexto organizacional, mas a interação entre os indivíduos também irá influenciar o contexto organizacional (Ghoshal & Bartlett, 1994; Perrone, Zaheer & McEvily, 2003).

Uma conclusão pertinente a ser retida deste capítulo é a seguinte: o papel da atuação organizacional e da atuação pessoal são possíveis e necessários quando se gere um relacionamento empresarial. É também importante referir que as expectativas e interpretações dos gestores influenciam na criação de estabilidade ou de mudança nas

⁹Griffith (2002) afirma que as competências de comunicação dos gestores influenciam diretamente o desenvolvimento da relação empresarial internacional ao nível interorganizacional.

¹⁰Segundo Larson (1992), as interações e as trocas são regidas pelos controlos sociais, confiança pessoal, confidência e reciprocidade, sendo assim, o compromisso requer mais características do que aquelas que estão apenas relacionadas com o conteúdo da tarefa.

¹¹ Esta característica, a reputação também é mencionada por Mora-Valentin, E. M., Montoro-Sanchez, A., & Guerras-Martin, L. A. (2004) como tendo influência no sucesso dos acordos de cooperação entre empresas e organizações de pesquisa.

¹² A ação pessoal tem sido vista como algo importante para o desenvolvimento de relacionamentos interempresariais, especialmente quando surgem problemas (Halinen & Salmi, 2001; Haytko, 2004; Perrone et al., 2003).

relações empresariais e, além disso, os problemas pessoais destes também terão um impacto sobre as mesmas.

Prosseguindo este tema no âmbito de projetos empresariais, as relações pessoais inseridas numa rede são cruciais para estes, porque as interdependências das atividades e recursos variam de acordo com as diferentes relações pessoais (Emirbayer & Emirbayer, 1994). Segundo Sandhu e Helo (2006) estas relações dentro dos grupos ou unidades organizacionais irão permitir partilhar conhecimento dentro do projeto empresarial, mas também a compreensão do processo de estruturação organizacional.

Através dos relacionamentos, as empresas podem mobilizar e utilizar recursos controlados por outros e esses podem ser cruciais para reforçar a capacidade de um ator de forma a este inovar e ter desenvolvimento tecnológico (Håkansson & Snehota, 2000). Sendo assim, permitem às empresas apreenderem sobre as capacidades, necessidades, estratégias, condições empresariais e redes de mercado dos seus parceiros internacionais (Johanson & Johanson, 1999).

Consequentemente, os atores têm um interesse mútuo em estabelecer confiança e normas de comportamento com vista a reduzir o risco e aumentar a resolução de conflitos potenciais. No entanto, certos atores possuem maior poder e podem provocar um estado de dependência em outros atores (Sandhu & Helo, 2006).

2.2.3 MODELO ARA

No modelo ARA existem três camadas essenciais: ligações entre atividades, elos entre recursos e laços entre atores (Håkansson & Snehota, 1995). Este Modelo deve ser visto apenas como um modelo básico que tenta apresentar uma moldura de como as relações empresariais simples devem ser relacionadas com relações empresariais mais complexas, e cujo principal objetivo foi identificar três camadas e as suas interações. No entanto, sendo referido como um modelo difícil de ser testado empiricamente.

De acordo com os autores supracitados, uma atividade pode ser definida amplamente como uma sequência de atos dirigidos a um determinado fim. As atividades realizadas, e como são realizadas, são determinantes para os custos e receitas das empresas. A abordagem tradicional da dimensão da atividade no negócio gira em torno do tipo de produtos e a forma como estes devem ser produzidos.

No que se refere aos recursos, estes estão relacionados com as atividades realizadas e tendem a persistir ao longo do tempo e a influenciar como as mesmas são continuadas. Os mesmos são vistos como homogêneos no seu uso, ou seja, o seu valor vai ser independente da forma como os outros recursos estão combinados quando usados e têm valor por eles próprios. O conceito de recurso torna-se mais complexo se os recursos forem vistos como heterogêneos, no sentido em que o seu valor depende da forma como estão combinados com outros recursos. Uma vez aceite a heterogeneidade do seu uso, os recursos devem ser avaliados em diferentes combinações e constelações.

A noção de que as empresas são atores, no sentido de que elas agem intencionalmente, é comum à maioria da literatura sobre gestão de negócios. As empresas podem ser consideradas atores, com base na noção de identidade que adquirem na

interação com os outros. As unidades, assim como as empresas, estão dependentes da sobrevivência e do crescimento na troca com os outros.

De notar que os atores numa rede podem ser vendedores, compradores, organizações ou grupos de pequenos indivíduos dentro dessas organizações (Turnbull, Ford, & Cunningham, 1996).

2.2.3.1 LIGAÇÕES ENTRE ATIVIDADES

Uma relação entre duas empresas irá afetar o desenvolvimento das atividades por parte das mesmas (Håkansson & Snehota, 1995). A ligação entre as atividades¹³ irá afetar como estas são realizadas, e são um fator na produtividade das empresas envolvidas, influenciando assim a produtividade de toda a rede. O número e tipo de ligações entre atividades podem variar num relacionamento e, como tal, por vezes é necessário fazer algumas adaptações. O processo de adaptação é uma componente importante num relacionamento que poderá ser necessário para resolver alguns problemas decorrentes da relação, que consequentemente poderá implicar uma quebra de certas rotinas e realocação de certas atividades.

Dado que uma relação empresarial é uma ligação que pode ser concebida como uma cadeia de atividades na qual as atividades de várias empresas estão sequencialmente ligadas umas às outras, as ligações entre atividades de duas empresas num relacionamento implicam adaptações, e os efeitos das ligações dependerão das adaptações necessárias.

Note-se que uma cadeia de atividades pode ser atribuída como sequência das atividades anteriores, tornado assim possível outra atividade.

2.2.3.2 ELOS ENTRE RECURSOS

Os elos entre recursos que surgem num relacionamento refletem o conhecimento e a habilidade no uso e na produção de recursos. Os Relacionamentos são um recurso que tornam as empresas capazes de terem um desempenho único e além disso são um recurso difícil de imitar (Itami, 1987). Sendo assim, ele concluiu que os relacionamentos podem ser produtivos e podem ter efeito sobre a inovação e no uso dos recursos. Não esquecendo que um relacionamento é um recurso apenas quando os dois homólogos o mantêm vivo e cuja dificuldade de quantificar o valor dos relacionamentos como recurso surge, em parte, através da intangibilidade, mas também há outra razão para esta dificuldade, nomeadamente a heterogeneidade dos recursos, a qual já foi referida (Håkansson & Snehota, 1995)

Dentro deste contexto também é importante mencionar as constelações de recursos. Estas são elos entre recursos conectados, como podemos observar na figura 5.

¹³ Argumento referido por Håkansson e Snehota (1995): as ligações entre atividades integram uma única empresa num amplo padrão de atividades e têm consequências económicas importantes; consequentemente, as mesmas proporcionam oportunidades para um equilíbrio económico. Estas permitem a realização de determinadas atividades de forma eficiente e, ao mesmo tempo, como integrá-las nas atividades dos outros.

A constelação de recursos desenvolve-se como consequência de elos entre recursos a serem estabelecidos em conjunto pelas empresas, sendo um fator favorável para a aprendizagem e, como tal, os possíveis desenvolvimentos na constelação nunca serão estáticos. Existem duas características na aprendizagem: a estabilidade e a variedade de recursos, ou seja, uma constelação de recursos numa rede de relações empresariais é uma estrutura que tem incorporado estas duas características. A constelação poderá ser explorada pelas empresas, e o desenvolvimento de elos entre recursos tem um efeito organizador sobre a constelação como um todo.

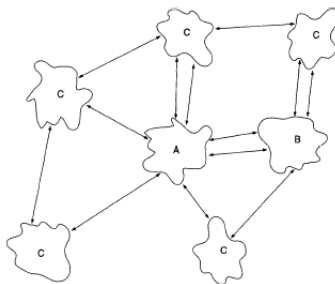


Figura 5 - Laços conectados entre as unidades de recursos formando uma constelação de recursos

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.139)

2.2.3.3 LAÇOS ENTRE ACORES

Os laços entre atores exigem que se definam obrigações, nomeadamente que o interesse das empresas envolvidas seja mútuo (Håkansson & Snehota, 1995). Para se tornarem mutuamente comprometidas equivale a dar e ser dada alguma prioridade. Dar prioridade está intimamente entrelaçada com a construção de uma identidade. O comportamento de interação de qualquer das partes, também depende de outras relações nas quais estão envolvidas, isto é, em todo o conjunto de diferentes funções, ou identidades, que uma empresa assume nas suas várias relações. Identidade, compromisso e confiança são processos que restringem e, ao mesmo tempo permitem o comportamento de uns atores em relação aos outros. Os autores acima referidos usaram a noção de *bonds* (laços) para indicar as restrições/ligações, sendo que estes num relacionamento são apenas uma parte de uma ampla rede, mas afetam a interação dos atores presentes e as futuras relações. Como estas ligações são estabelecidas entre os atores, uma estrutura organizada de atores emerge.

A chave para compreender a natureza dos laços entre atores é considerar um ator (empresa) como uma parte arbitrária de um continente e não como uma ilha. Cada empresa está dependente de um contexto amplo e não dependente do seu próprio ambiente, ou seja, os atores não são completamente livres, pois dependem de outros em seu redor. É importante reter e ainda segundo os autores supracitados, laços entre atores¹⁴ e o seu

¹⁴ Osarenkhoe (2010) refere que os laços entre atores conectam atores e influenciam a forma como estes se relacionam com os outros e a formação das suas identidades nas redes.

desenvolvimento estão ligados a dois processos diferentes, mas estreitamente interligados que irão caracterizar as relações sociais em geral. Um deles é a construção da identidade, o qual já foi referido, e o outro é referente à formação de confiança e compromisso de como as relações se desenvolvem. Na medida que o compromisso é fundamental para o desenvolvimento das relações entre duas empresas e a confiança é uma condição necessária para o compromisso e empenho. No entanto, estes dois conceitos levam tempo para se desenvolverem entre os atores.

2.2.3.4 A RELAÇÃO DAS TRÊS CAMADAS

Håkansson e Snehota (1995) referem que a definição destas três camadas teve como objetivo identificar os efeitos dos relacionamentos nas empresas e, conseqüentemente, ver como estas são importantes para as situações económicas. Sendo assim, a decomposição das relações empresariais em três camadas foi com o objetivo de ser mais perceptível como cada camada irá interferir nos relacionamentos entre as empresas e as suas conseqüências económicas.

É de salientar que as três camadas não são independentes, existe uma interação de laços entre atores, ligações entre atividades e elos entre recursos (observável na figura 6). Os atores realizam atividades e consomem recursos e, como tal, estas atividades evoluem à medida que as capacidades dos atores se desenvolvem. Sendo assim, os recursos terão um impacto significativo sobre as atividades e os atores, porque estes irão delimitar os seus desenvolvimentos. A existência de vínculos entre os atores é importante para os mesmos desenvolverem laços entre atividades e entre recursos de forma consciente. Como se pode perceber na figura 6, as três camadas estão interligadas, sendo essa interação considerada como uma força motriz no desenvolvimento de relações empresariais.

Segundo Lenney e Easton (2009), o Modelo ARA representou um grande passo em frente em termos de conceptualização das relações *Business to Business* (B2B) e das redes, e o mesmo introduziu o conceito de camadas de substância que une as três entidades originais (ligações entre atividade, elos entre recursos e laços entre atores). Estes autores referem que as ligações entre atividades são a espinha dorsal de qualquer organização ou de inter-relações organizacionais; os elos entre recursos conectam vários elementos de recursos desde físicos e não físicos (conhecimento humano); os laços entre atores conectam atores, e devido a este facto a conexão é essencialmente de natureza social, o que envolve percepções, ações cognitivas sociais, identidade e afeto. Sendo assim, laços entre atores são criados, alimentados e por vezes destruídos por meio da interação com outros de diferentes níveis de agregação.

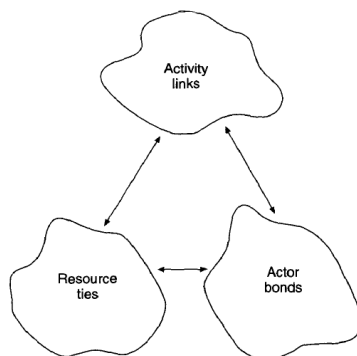


Figura 6 - Interação das três camadas de substância de relações empresariais

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.35)

Após o estudo do Modelo ARA, vamos relaciona-lo com as interdependências de cada camada a ele associado.

2.2.3.4.1 As interdependências entre os atores

Segundo Sandhu e Helo (2006), os atores¹⁵ nas redes empresariais são definidos mais pelas atividades que executam do que pelas posições que ocupam e, seus papéis são normalmente misturados e interdependentes, originando relações complexas. O critério crucial para avaliar esta situação será estudar a força das relações. Uzzi (1997) observou que é importante estabelecer laços fortes entre os atores, sendo os mesmos fortemente dependentes de três características principais: a confiança, a transferência de informação e a resolução de problemas comuns. Por um lado, os relacionamentos fortes baseados na confiança irão permitir o acesso a recursos privilegiados, à inovação, à resolução de problemas e a incrementar a aprendizagem. No entanto, segundo Galaskiewicz e Zaheer (1999) as relações pessoais podem sobrepor-se às relações comerciais, o que poderá interferir nas atividades da rede.

2.2.3.4.2 As interdependências entre as atividades

Segundo Sandhu e Helo (2006), as interdependências entre atividades referem-se à forma como estas (administrativas, técnicas e comerciais) são realizadas entre os vários parceiros da rede. As atividades que estão envolvidas numa relação são geralmente ligadas pela necessidade de haver vários atores que pretendem alcançar um bom resultado. Várias cadeias de atividades podem ser identificadas na rede e essas envolvem vários atores, sendo a estrutura que as liga denominada por padrão de atividade. Ao estabelecer esse padrão é necessário fazer algumas adaptações devido às necessidades dos atores da rede, através da cooperação e do compromisso.

¹⁵ Segundo Bengtsson e Kock (2000), torna-se cada vez mais comum numa rede empresarial os atores competirem e cooperarem simultaneamente, mais conhecido por coopetição, conceito que será falado neste capítulo, mas de forma muito sucinta.

2.2.3.4.3 As interdependências entre os recursos

Segundo Sandhu e Helo (2006), os recursos representam um aspecto importante das interações entre os atores e a forma como são utilizados irão afetar como uma atividade é desenvolvida cooperando e competindo entre empresas. Consequentemente, a combinação entre recursos tangíveis e intangíveis dos vários atores irão criar novas capacidades (Owusu, 2003).

A função essencial de uma rede é permitir que os atores consigam aceder a recursos de outros criando sinergias e tornando-se aquela um recurso para eles (Sandhu & Helo, 2006). Numa perspetiva em rede, a produção de novos recursos cria uma constelação de recursos entre elos de recursos e os vários atores. A combinação de recursos é assumida para a criação de sinergias através da adaptação, da cooperação e do comprometimento.

2.2.3.5 FUNÇÕES DE RELAÇÕES COMERCIAIS

Håkansson e Snehota (1995) apresentam os seguintes tipos de relações empresariais: as diádicas, as de ator único e as de função de rede.

A relação empresarial diádica é desenvolvida tendo em conta como duas empresas estabelecem conexões na camada de atividades, recursos e atores. Se esta relação diádica for bem-sucedida as três camadas de cada empresa são misturadas dando lugar à substância, que não é apenas a soma das três camadas de cada empresa, mas sim o resultado da sua fusão, que é qualitativamente diferente se fosse apenas o somatório dessas.

A díade pode ser vista como uma *quasi-organization* que não se limita ao somatório dos laços das três camadas, existe uma sinergia (Alchian & Demsetz, 1972). As empresas envolvidas na relação podem utilizar os recursos e realizar atividades que não conseguiriam isoladamente. Esta relação não implica uma equipa perfeita, mas com mais potencial. A relação *quasi-organization* adquire importância de acordo com a quantidade de novos recursos que são criados, as novas combinações entre atividades e o conhecimento que é adquirido. O qual, só poderá ser adquirido com as empresas a relacionarem-se, observável na figura 7.

Os relacionamentos influenciam o desempenho das empresas, podendo trazer benefícios, mas também custos substanciais. A função de ator único na relação tem em conta três efeitos (a estrutura de atividade, a coleção de recursos e a estrutura organizacional), conforme se verifica na figura 8.

Os relacionamentos irão permitir que as empresas desenvolvam as suas competências, a sua produtividade e a sua capacidade de inovação, ou seja, terem ativos mais valiosos. Estes relacionamentos não são a simples soma dos efeitos diádicos das relações individuais, pois dependem da qualidade da relação como um todo. Sendo assim, estes dependem do tipo de ligações entre atividades, elos entre recursos e laços entre atores desenvolvidas entre as empresas envolvidas na relação.

No entanto, a relação empresarial tem efeitos diferentes sobre as empresas envolvidas na relação e, como tal, pode originar conflitos entre as mesmas, nomeadamente quando os objetivos destas são muito diferentes.

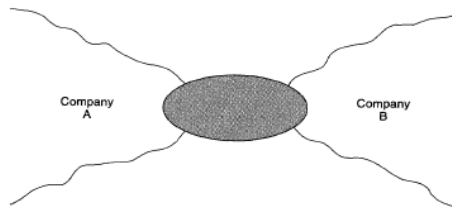


Figura 7 - Função diádica de uma relação empresarial

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.37)

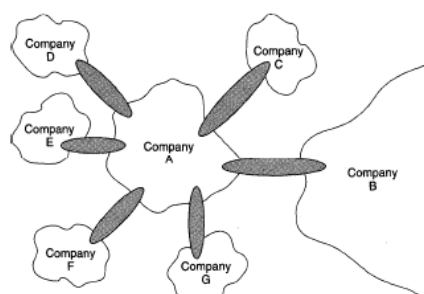


Figura 8 - Função ator único de um relacionamento

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.38)

A rede não tem limites claros, nem qualquer centro ou ápice. Ela existe como uma organização, onde há afetação na ordenação de atividades, recursos e atores. Devido ao relacionamento afetar toda a relação desenvolvida, então a ocorrência de uma mudança afetará a posição dos envolvidos. Esta função de rede é apresentada na figura 9, em que passamos a referir o seguinte exemplo: As empresas C e D podem reagir à mudança do relacionamento das empresas A e B de duas formas – ajustar ou contrariar. A primeira situação reflete um ajustamento das ligações entre atividades e elos entre recursos por parte das empresas C e D, enquanto que, a segunda situação reflete uma contrariação às ligações criadas por A e B, e elas (C e D) criarem as suas próprias ligações.

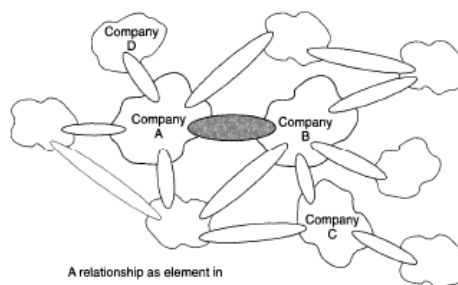


Figura 9 - Função de rede de uma relação

Fonte: Håkansson & Snehota (1995, p.40)

É igualmente importante reforçar que a essência da fusão de rede de uma relação empresarial derivada da criação de uma estrutura de laços entre atores, ligações entre atividades e elos entre recursos, é essencial para a estabilidade da relação e, como base para o seu desenvolvimento futuro.

2.2.3.5 MUDANÇA EM REDES EMPRESARIAIS

A rede empresarial apresenta um notável grau de estabilidade, continuidade e mudança porque nas relações existem várias conexões e combinações de diversas atividades, atores e recursos, fazendo com que o resultado futuro dependa das conexões desenvolvidas anteriormente (no passado).

Existem duas conclusões no que se refere às mudanças na rede. Uma delas é o facto da importância da mudança endógena, pois os relacionamentos nunca estão num estado de equilíbrio. A segunda é o facto do processo de mudança ser influenciado por interações nos relacionamentos entre as empresas envolvidas.

É comum assumir que a mudança num sistema de mercado é, por um lado, uma resposta à mudança às condições externas e, por outro, o efeito de interligações de atos dos atores individuais (Håkansson & Snehota, 1995). Os atores promovem a mudança tanto por razões concretas, como por oportunidades de fazerem alterações na estrutura da rede. Dado que um único ator não tem a capacidade de alterar a estrutura da rede, esta é dinamizada por todos os atores envolvidos; sendo assim, o resultado da mudança irá depender de todos os elementos da mesma.

2.3 MODELO ARCA

Håkansson e Waluszewski (2002), Håkansson (2009) e Lenney e Easton (2009) estudaram a variável compromisso de forma diferente do que tinha sido feito até então, ou seja, relacionando-a com as relações empresariais.

2.3.1 A IMPORTÂNCIA DOS COMPROMISSOS

Como foi referido anteriormente, os compromissos são usados como um elemento de todas as ações praticadas pelos atores envolvidos numa relação empresarial. Håkansson e Waluszewski (2002) defendem que o uso deste novo conceito é diferente daquele usado anteriormente. A maior diferença está no facto de que o modelo usado anteriormente assentava numa medida apenas afetiva. O compromisso pode ser identificado em todas as atividades praticadas por dois atores, sendo um aspeto do qual todos os agentes envolvidos na relação empresarial devem estar conscientes, ou seja, ver esta relação como um todo e não apenas como parte afetiva.

De acordo com vários estudos que têm sido realizados, as relações industriais devem ser mais do que algumas atitudes relacionando os diferentes atores. Sendo assim, é necessário haver investimento e recursos que permitam o desenvolvimento das atividades

industriais, consequentemente, dar importância aos fatores económicos relacionando-os com as atividades e recursos, e não focar em demasia nos objetivos específicos dos atores (Håkansson, 2009).

Assim, pode-se concluir que este aspeto deve ser de relevar nas descrições e análises das relações empresariais. Neste sentido uma forma para o fazer é adicionar compromissos ao Modelo ARA e transformá-lo num Modelo ARCA (Håkansson & Waluszewski, 2002).

2.3.1.1 COMPROMISSO Vs. COMPROMISSOS

Antes de proceder à análise do Modelo ARCA, vamos distinguir os conceitos compromisso e compromissos. Distinção esta sugerida por Lenney e Easton (2009). Segundo estes, o compromisso reside dentro dos atores, de tal forma que um ator pode ser totalmente comprometido com outro, mas pode não estar totalmente comprometido com outros. Morgan e Hunt (1994) defendem que um compromisso numa relação é visto como um parceiro que acredita que se mantiver um compromisso com outro é uma mais-valia, e portanto acredita que vale a pena trabalhar com máximo esforço de forma a manter o mesmo por tempo indeterminado.

Já os compromissos são vistos como acordos entre dois ou mais atores sociais para realizar ações futuras. O acordo será normalmente assimétrico, em que um ator convence outro a concordar com alguma ação. Claro que é possível que algo próximo a uma troca equilibrada possa ocorrer quando os dois atores, concordam em agir devido a algo que outro ator prometeu entregar. Mesmo numa situação assimétrica, o ator que conduz o compromisso com outro geralmente tem pelo menos que reconhecer o cumprimento do compromisso. Sendo assim, compromissos é algo diferente de compromisso na medida que o primeiro é empregue como confiança para descrever afetos positivos de atitude e aspetos comportamentais das relações entre os atores que são suscetíveis para a continuação de um relacionamento.

Lenney e Easton (2009) inseriram uma nova variável independente¹⁶ ao modelo ARA de forma a enriquecê-lo. Essa variável foi compromissos¹⁷, criando assim o modelo ARCA.

2.3.1.2 MODELO ARA E COMPROMISSOS

A introdução dos compromissos no Modelo ARA, é argumentado: *“Despite the fact I at least partly agree with the authors about the importance of commitments, I will in this*

¹⁶ Ao referirmos independente, é o facto desta variável ser considerada como uma das parcelas do Modelo, assim como as ligações entre atividades, elos entre recursos e laços entre atores.

¹⁷ Relativamente à sua natureza, os compromissos são intrinsecamente indeterminados e dependem do seu grau de especificidade (por exemplo: serem frágeis). Os compromissos sofrem de “looseness”. Esta denominação deriva do facto das suas tarefas relacionadas ao compromisso serem raramente bem especificadas e rigorosas em todas as suas dimensões.

section argue against the inclusion of the commitments as a separate variable in the ARA-model” (Håkansson, 2009).

Vamos proceder ao estudo da relação de cada camada do Modelo ARA com a nova variável Compromissos.

Segundo Lenney e Easton (2009), todos os atores estão ligados uns com os outros o que implica um contínuo relacionamento social, assim como económico.

Na figura 10 podemos observar a existência de quatro atores: dois atores individuais representando a organização AI (os compradores) e uma organização individual BI, bem como um grupo de maior dimensão BG, representando estes últimos as organizações vendedoras. Podemos notar que todos os atores estão relacionados uns com os outros, sendo que existem compromissos dentro dos próprios atores bem como entre eles. Os compromissos estabelecidos entre o grupo maior representado por BG são mais complexos do que aqueles efetuados por grupos mais pequenos, porque envolvem mais entidades no processo de relacionamento. Note-se ainda que os compromissos passados, bem como a sua qualidade, são também um fator a reter e que exercem grande influência na forma como futuros compromissos serão criados e estabelecidos.

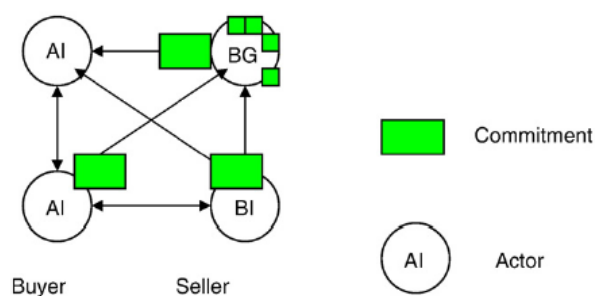


Figura 10 - Exemplo de Relações entre Atores e Compromissos

Fonte: Lenney e Easton (2009)

Em conclusão, segundo Lenney e Easton (2009), os compromissos mútuos implicam que um ator concorde com o compromisso, mas somente em troca com o compromisso da outra parte.

Relativamente às ligações entre atividades, os autores supracitados defendem que entre as atividades e os compromissos devem realçar, numa primeira fase, que dentro das organizações existem divisões laborais, o que pressupõe a existência de uma hierarquia estruturada na divisão laboral. Há ainda a referir que o processo de conduzir compromissos é guiado pelos objetivos do ator envolvido, e que esses mesmos objetivos existem em vários níveis de especificidade, importância e urgência. Neste sentido, para que os atores individuais atinjam os seus próprios objetivos é fundamental o estabelecimento de comunicação entre os vários departamentos da organização.

Segundo os autores supracitados, os compromissos contribuem para o mecanismo de ligação entre as atividades, sendo que este aspeto é tanto mais verdade para uma organização com uma rotina já pré-estabelecida.

É de salientar que para que haja um cumprimento dos compromissos é necessário que as organizações recorram a recursos, seja através da sua criação, modificação, uso ou,

até mesmo, destruição. Neste sentido, o simples ato de fazer ou aceitar um compromisso usando um ator implica recorrer a um recurso. O uso de recursos no cumprimento de compromissos pode ser variado. Acrescente-se ainda que os compromissos ajudam a determinar quais os recursos que são temporários ou permanentes. Tal significa que sendo criado uma vez um plano, este pode ser usado noutras situações que necessitem do mesmo tipo de recursos.

Note-se que, de acordo com os mesmos, os compromissos são simplesmente uma outra forma de recursos organizacionais ou interorganizacionais. Neste sentido, eles envolvem atores, atividades e outros recursos, sendo desta forma um ponto crucial entre os objetivos dos atores, das suas ações e dos recursos.

Dado que o Modelo ARA é concebido essencialmente para modelar relações B2B e redes, o papel de compromissos no âmbito interorganizacional é o foco principal (Lenney & Easton, 2009). Neste sentido, prosseguimos com definições muito sucintas de quatro níveis de compromissos: individual, grupo, organizacional e rede.

Relativamente aos compromissos a nível individual e segundo Mainela e Tähtinen (2007) é tentador argumentar que a maior parte do dia-a-dia das interações organizacionais estão dependentes dos indivíduos. Os compromissos a nível individual podem ser por exemplo, o simples ato do comprador pedir ao vendedor um desconto no preço.

Enquanto a maior parte das relações interorganizacionais ocorrem a um nível individual, elas podem também ser fortemente influenciadas por grupos cujos membros estão mais ou menos fortemente conectados – compromissos a nível de grupo. A interação entre as organizações, mesmo em matérias simples necessita do envolvimento de um grande número de pessoas das organizações. Tais ligações podem ser emergentes ou planeadas¹⁸.

A nível organizacional, os compromissos de uma organização em relação a outra têm baixo nível de especificidade, sendo que estes vão estar concentrados na quantidade de recursos providenciados para o cliente no futuro.

Os compromissos a nível de rede estão claramente envolvidos na criação dos efeitos nas redes empresariais, como se pode observar na figura 11.

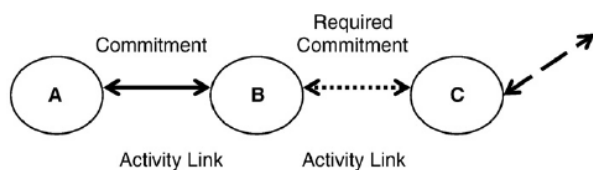


Figura 11 - Conceção de ligações de atividade e estrutura de compromisso
Fonte: Lenney e Easton (2009; p.559)

¹⁸A rotina planeada pode exigir a realização de atores na rotina para se comprometerem tanto na natureza das atividades como na sua rotinização (Quer essa informação todas as semanas no futuro?), isso envolverá um grau de consulta e discussão entre os indivíduos das duas organizações antes que possa ser acordado. Rotinas emergentes são normalmente de natureza incremental e envolvem mais compromissos e atividades específicas. No entanto, elas são susceptíveis de serem mais fáceis para modular uma vez que foram criadas pelos indivíduos em causa, e são presumivelmente úteis para ambos. Em ambos os casos o acordo para institucionalizar uma rotina é em si um compromisso (Lenney & Easton, 2009; p.558).

Tal facto verifica-se no sentido em que um compromisso feito por um ator B em relação a um ator A requer para o seu sucesso o recurso a outro ator, o C, para a realização desse mesmo compromisso.

Por outras palavras, um compromisso entre o ator A e B pode estabelecer-se sem o recurso ao ator C. Contudo, para que exista uma rede efetiva, as ligações entre as atividades devem ir para além de A e B, passando por um ator C ou até mais. Para que se estabeleça o compromisso entre os três atores é necessário que o ator B crie ligação com o ator C. Sendo assim, para haver uma rede efetiva é necessário a presença de uma série de atores, neste caso (A, B e C).

Transcrevendo as palavras de Lenney e Easton (2009), os compromissos estão intimamente conectados com cada variável do Modelo ARA e seus relacionamentos. Aqueles são uma componente de relações entre atores, sendo também um tipo crucial de recursos aos quais os atores podem recorrer, e estão envolvidos num conjunto de atividades que determinam que outras atividades acontecem. Eles são, até certo ponto, um elo (ligação) perdido no modelo, uma vez que introduzem um propósito (objetivo) como a força motriz que ajuda a explicar como determinados eventos ocorrem.

Compromissos são criados e realizados, a fim de atingir os objetivos particulares dos atores. Esses objetivos podem ser de curto prazo e altamente específicos, mas eles acumulam-se para alcançarem um maior nível de objetivos e, finalmente, são uma componente essencial que ajuda a explicar os processos envolvidos, a natureza das relações B2B e para os gestores compreenderem melhor certas situações e até mesmo descobrirem problemas.

O poder de novos conceitos, tal como o de compromissos, reside na sua capacidade de levar as pessoas a olhar o mundo de uma nova forma, através de uma lente nova (Lenney & Easton, 2009).

Após a definição de conceitos importantes para esta dissertação vamos prosseguir ao estudo, de forma sucinta, das variáveis que têm influência nas relações empresariais.

2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS DE COMPONENTES RELACIONAIS, POSICIONAIS, CONTEXTUAIS, ORGANIZACIONAIS ENTRE OUTRAS

Este subcapítulo tem como objetivo estudar variáveis com impacto nas relações entre parceiros e no desempenho da rede.

2.4.1 FORÇA DOS LAÇOS E SEMELHANÇA DA POSIÇÃO NA REDE

Segundo Pallotti e Lomi (2011), existem dois pontos de vista que afetam o desempenho nas relações entre organizações: o primeiro diz respeito à força de contacto entre as organizações e parceiros de uma rede. As ligações entre organizações de uma rede atuam como canais de informação, conhecimento, práticas organizacionais e recursos materiais. Como consequência, a presença de laços fortes na rede é suscetível de tornarem os parceiros mais homogêneos em termos das estruturas de orientação, comportamentos e,

sem dúvida ao nível do desempenho (Ahuja, 2000; Davis & Greve, 1997; Hedström, Sandell, & Stern, 2000).

A segunda visão geral é baseada na noção de equivalência/similaridade estrutural, ou seja, ter em conta as posições que as organizações ocupam em virtude da semelhança dos seus padrões de relação com terceiros (Lorraine & White, 1971). Organizações estruturalmente equivalentes dependem dos mesmos recursos (ou recursos controlados) e têm portanto, mais hipóteses de competir (Burt, 1987; Mizruchi, 1993). Na análise da organização contemporânea tem sido aceite que a equivalência estrutural não só impede a coesão de laços diretos, mas também pode amplificar a tendência a imitar os parceiros conectados através de laços diretos, e assim fortalecer a tendência semelhante na estrutura e comportamento (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004). A competição pode ser outro fator que leva à semelhança de desempenho entre parceiros, pois aqueles que ocupam a mesma posição são mais propensos a imitar (Hallen, 2008; Zaheer & Bell, 2005). Menores diferenciais de desempenho significa maior similaridade entre as organizações (March & March, 1997).

Na sequência do referido, a presença de laços de rede diretos entre parceiros facilita a difusão do conhecimento, orientações comportamentais e a adoção comum de melhores práticas organizacionais. Por sua vez, a adoção de orientações comportamentais semelhantes e melhores práticas organizacionais são suscetíveis de proporcionar à rede de parceiros as mesmas oportunidades, informações e recursos e, consequentemente, induzir níveis semelhantes de desempenho (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Haunschild & Miner, 1997).

Em suma Pallotti e Lomi (2011) consideraram a força de laços numa perspetiva relacional e a equivalência estrutural numa perspetiva posicional. Segundo estes, as duas perspetivas reforçam-se mutuamente sobre a similaridade organizacional e, como tal, é importante reter o seguinte: os fatores da perspetiva relacional¹⁹ e posicional²⁰ devem reduzir diferenciais de desempenho interorganizacional, mas através de mecanismos diferentes.

2.4.2 FATORES CONTEXTUAIS E ORGANIZACIONAIS

O estudo desenvolvido por Mora-Valentin, Montoro-Sanchez e Guerras-Martin (2004) teve como objetivo selecionar uma série de fatores-chave para analisar o impacto destes no sucesso de acordos de cooperação entre empresas e organismos de investigação.

¹⁹ Fatores relacionais operam em desempenho organizacional através do contacto direto entre parceiros: organizações parceiras obtêm desempenho similar, porque o contacto direto facilita a aprendizagem mútua, transferência de conhecimentos e melhores práticas.

²⁰ Fatores posicionais operam sobre o desempenho organizacional através da competição para se atingir recursos comuns: organizações estruturalmente equivalentes podem agir de forma similar porque a competição torna-os susceptíveis de competir com ações estratégicas e soluções estruturais, as quais podem vir de outros que competem pelos mesmos recursos.

Estes fatores foram agrupados em duas categorias: fatores contextuais e fatores organizacionais.

Vamos prosseguir tendo em conta esta distinção.

2.4.2.1 FATORES CONTEXTUAIS: LIGAÇÕES ANTERIORES, REPUTAÇÃO, PROXIMIDADE GEOGRÁFICA, DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E INSTITUCIONALISMO

Os fatores contextuais incluem algumas características dos parceiros e do acordo, prévios ao início da relação, que incluem: ligações anteriores (referem-se às ligações antes da cooperação), reputação dos parceiros e proximidade (Bloedon & Stokes, 1994; Häusler, Hohn, & Lütz, 1994; Martínez & Pastor, 1995; Geisler, 1995; Cyert & Goodman, 1997; Jones-Evans & Klofsten, 1998), definição dos objetivos com clareza e relacionamento institucionalizado na época em que a colaboração começa (Geisler & Furino, 1993; Burnham, 1997; Jones-Evans & Klofsten, 1998; Davenport, Davies, & Grimes, 1999a; Ariño & Montes, 2001). Estes fatores são considerados como as condições iniciais do acordo, constituindo assim um quadro de referência, em que o relacionamento futuro entre parceiros é planeado.

2.4.2.2 FATORES ORGANIZACIONAIS: COMUNICAÇÃO, COMPROMETIMENTO, CONFIANÇA, CONFLITO E DEPENDÊNCIA

Os fatores organizacionais referem-se às características organizacionais que fazem parte do comportamento dos parceiros e têm influência sobre o comportamento do resto dos parceiros. Isto refere-se à comunicação, comprometimento, confiança, conflito e dependência (Gray, 1985); (Escribá & Menguzzato, 1999); (Child & Faulkner, 1998); (Das & Teng, 1998); (Montoro, 1999).

Segundo John (1984), os padrões base de comportamento de confiança, cooperação e criação de laços de compromisso ligam as empresas. Demirbag e Mirza (2000) referem que a literatura²¹ tem-se centrado na confiança, cooperação, autonomia e relações de longo-prazo como atributos importantes de parcerias.

Zaheer, McEvily e Perrone (1998) definem confiança, como uma característica coletiva entre todos os membros de uma organização para com outro parceiro empresarial. A confiança interorganizacional é considerada como a convicção sobre a segurança e a honestidade de um parceiro empresarial (Morgan & Hunt, 1994). Uma das conclusões pertinentes do estudo desenvolvido por (Kim, Park, Ryoo, & Park, 2010) foi o facto da confiança interorganizacional entre compradores e vendedores estar relacionada positivamente com a cooperação entre os mesmos.

Segundo Zaheer et al. (1998), conflitos inter-parceiro ocorrem em muitas formas. Conflito pode ser definido como comportamento aberto decorrente de um processo no qual

²¹ (Buckley & Casson, 1988; Kogut, 1989; Ring & Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993; Hyder & Ghauri, 1989; Mohr & Spekman, 1994).

uma unidade procura o avanço para seu próprio interesse na relação com os outros (Habib, 1987). Num estudo longitudinal de *joint ventures* entre empresas multinacionais Suecas e empresas locais Indianas, Hyder e Ghauri (1993) descobriram que os conflitos entre parceiros podem afetar o desempenho das mesmas. Também evidenciaram que as relações inter-parceiro (confiança, cooperação, amizade) desempenham um papel importante na existência ou na inexistência de conflitos entre parceiros e, consequentemente influenciaram a percepção da empresa-mãe no desempenho da JV.

Boonsathorn (2007) refere que o conflito é muitas vezes considerado como uma força negativa e nociva e o mesmo leva a um desconforto, mal entendimentos, rompimento do relacionamento ou até mesmo ao colapso das organizações (Robbins, 2005). Sendo assim, Nguyen (2011) considera ser de extrema importância saber como gerir os conflitos numa parceria.

Neste sentido, vamos prosseguir através de duas abordagens referidas pelo último autor supracitado, a abordagem proactiva (minimizar os conflitos a ocorrer) e a abordagem reativa (resolução dos conflitos).

Abordagem pró-ativa

Segundo Nguyen (2011), o estudo da abordagem pró-ativa passa pela seleção do parceiro que é constituída pela negociação da parceria e construção da qualidade relacional. Os conflitos entre parceiros surgem por diversas causas, desde a incompatibilidade de estilos de gestão, objetivos diferentes, estratégias diferentes, culturas organizacionais e nacionais diferentes. A seleção do parceiro é considerada uma fase crucial para a formação de uma JV, cujo objetivo será a criação de sinergias positivas e a minimização das atmosferas negativas. A maioria das empresas para formarem uma parceria procura parceiros compatíveis, onde os recursos e competências se complementam. *“In short, it is crucial for firms planning to enter international JV relationship to seriously consider partner fit to reduce conflicts which may occur later”* (Nguyen, 2011, p.39).

No que se refere à negociação da parceria e de acordo com os autores supracitados é importante ter em conta as variáveis conflito e controlo. A escolha de certas medidas de desempenho para avaliar os conflitos das JV é crucial (Geringer & Herbert, 1991; Nguyen & Larimo, 2010) pois a sua escolha errada ou o desacordo entre os parceiros sobre esta matéria frequentemente geram conflitos entre aqueles, relativamente à participação nos lucros e em atividades subsequentes em operações JV. Barden, Steensma e Lyles (2005) observaram que a questão do controlo da JV era uma das fontes de conflito entre os parceiros e ainda referem o facto dos parceiros esperarem que os resultados das JV sejam proporcionalmente distribuídos de acordo com as contribuições dos mesmos. Não cumprir com este princípio muitas vezes resulta em desconfiança, em conflitos ou até mesmo na rescisão das *Joint Ventures* (John, Korgaard, & Sapienza, 2002). Sendo assim para conseguir qualidade na relação entre parceiros há fatores essenciais a ter em consideração tais como, a confiança, o compromisso e a comunicação.

Relativamente à confiança, esta irá afetar a qualidade da relação e irá ter um efeito positivo sobre a eliminação dos conflitos. A mesma é referida na literatura como um elemento com algum peso sobre a qualidade relacional (Das & Teng, 1998); (Madhok, 2006), em que um elevado nível da mesma entre os parceiros, significa frequentemente um alto nível de troca de conhecimentos e melhor nível de compromisso para continuar a suportar as operações das JV entre os parceiros. Além disso, a confiança pode ser vista como uma forma de eliminar os conflitos, e também de os resolver mais facilmente quando os mesmos surgem.

Já o compromisso é referido por Nguyen (2011) como um fator essencial para a longevidade da Joint Venture Internacional, dando assim maior importância aos ganhos de longo-prazo em vez aos de curto-prazo.

Segundo Demirbag e Mirza (2000), compromisso pode ser descrito como a vontade dos parceiros das Joint Ventures exercerem esforço em nome da relação JV. Os mesmos referem que *committed partners* tem em consideração os ganhos a longo prazo em vez de vantagens a curto-prazo, o que vai ao encontro do anteriormente abordado por (Nguyen, 2011). Sendo assim, quando existe compromisso, a frequência e a intensidade de conflitos esperados são relativamente baixos, e portanto, níveis mais elevados de compromisso devem afetar positivamente o desempenho da JV e satisfação dos parceiros. Lyons (1991) e Beamish e Lane (1982) referem o compromisso e empresas parceiras para Joint Ventures como um elemento importante de sucesso. Turpin (1993) refere que as mesmas são muito bem-sucedidas quando os parceiros evitam complexidades, confiam uns nos outros e se comprometem de coração para o sucesso da nova empresa.

A comunicação é outro fator importante para manter uma boa relação entre parceiros, pois se esta for aberta e eficaz, evitam-se muitos conflitos. “(...) *failure in communication often results in misunderstanding, suspicion, conflicts and even termination of IJVs*” (Nguyen, 2011; p.40).

Abordagem reativa

Segundo Nguyen (2011), enquanto a abordagem pró-ativa se refere à precaução dos conflitos antes destes ocorrerem, a abordagem reativa refere-se ao tratamento destes conflitos. Assim, se as empresas seguirem uma abordagem pró-ativa certos conflitos serão reduzidos. No entanto, se os conflitos ocorrerem, as empresas têm de ser capazes de responder e, como tal, procederem a uma abordagem reativa, na qual a mesma segue algumas etapas: tratamento, estratégias e acompanhamento dos conflitos.

Aquando do tratamento dos conflitos, o primeiro passo será avaliar a situação. Esse passo consiste em recolher informação para ver se realmente existe conflito e, se sim, o porquê da sua ocorrência. Após este primeiro passo, passamos para o reconhecer a situação de conflito. Nesta etapa, os parceiros irão ouvir os seus diversos pontos de vista e descobrir qual a principal causa dos conflitos. Além disso, procederam à recolha de informação para situações futuras, de forma a estes conflitos não voltarem a acontecer. O próximo passo será o tratamento desses conflitos, e consequentemente mudar possíveis atitudes

relativamente a comportamentos, formas de comunicação e linguagem não-verbal. Este último irá conter uma estratégia para resolvê-los.

Relativamente às estratégias para resolverem os conflitos, Nguyen (2011) abordou cinco²² em que estas devem ser adequadas a cada situação.

Após a resolução dos conflitos, é importante haver um acompanhamento para certificar que esses não voltarão a acontecer e apagar sentimentos negativos que tenham ficado na relação entre parceiros, sendo assim, existe um processo a decorrer.

Para concluir este subcapítulo e segundo Mora-Valentin et al. (2004) é importante referir que a distinção entre os fatores contextuais e organizacionais reside no facto dos primeiros estarem mais relacionados com as fases iniciais da formação do acordo, enquanto os últimos estão mais intimamente relacionados com o desenvolvimento do acordo.

2.4.2.3 TOLERÂNCIA MÚTUA, RECIPROCIDADE, HARMONIA E CONTROLO

Segundo (Demirbag & Mirza, 2000) fatores relevantes comportamentais podem incluir o compromisso das empresas-mãe para operações Joint Ventures, relações inter-parceiro, o grau de conflito inter-parceiro e o controlo, o qual pode ser observado na figura 12.

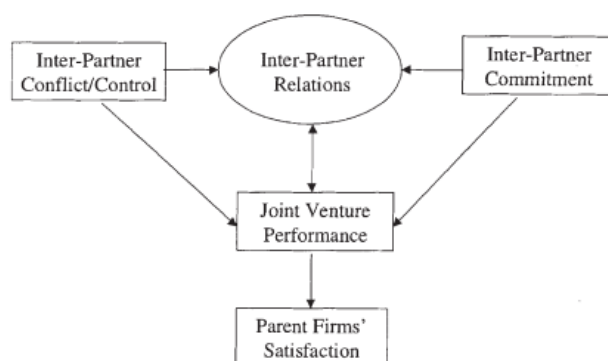


Figura 12 - Fatores que afetam o desempenho das Joint Venture

Fonte: Demirbag & Mirza (2000, p.4)

²² Estratégias: “*problem solving, compromising, forcing, legalistic, avoiding, and accommodating strategy*”. A estratégia de resolução de problemas visa satisfazer as necessidades das partes envolvidas, ou seja, uma tentativa de fornecer novas soluções eficazes, o que necessita de um esforço dos envolvidos na parceria. A estratégia de comprometer requer pelas partes envolvidas ceder algumas concessões de forma a chegarem a uma solução comum. O exercício de uma estratégia de força pode ser usada quando o problema é crucial para os parceiros, em que estes vão tentar encontrar a solução. A estratégia legalista pode se usada para resolver o conflito através de um acordo prévio. Na estratégia de evitar, os parceiros tentam não lidar directamente com os problemas, pois ainda não estão dispostos a encontrar uma solução. Por fim, a estratégia de acomodação é utilizada pelos parceiros com o objetivo de apelar à cooperação, e note-se que esta é muito mais importante que a disputa. Sendo assim, a estratégia de gestão de conflitos deve ser adequada a cada situação, para o sucesso da relação da Joint Venture Internacional.

Nas relações inter-parceiro²³ podemos dar como exemplo as seguintes variáveis: tolerância mútua, confiança, reciprocidade e harmonia, tendo a confiança sido já referida nos fatores organizacionais.

Buckley e Casson (1988) observaram que a essência da cooperação interempresas voluntária/intencional reside na coordenação afetada pela tolerância mútua, em que esta só se torna possível quando há comportamento recíproco (Axelrod, 1984) e confiança mútua, que por sua vez surge através da ausência de oportunismo (Williamson, 1985).

A natureza da relação (conflituosa ou cooperativa, compromisso ou por sua ausência) é suscetível de afetar as operações Joint Venture (Thorelli, 1986; Buckley & Casson, 1988; Parkhe 1991, 1993; Hyder & Ghauri, 1993). Parkhe (1993) argumenta que as relações baseadas na confiança, reciprocidade e tolerância são como uma dependência mínima de expressões explícitas do bem, fé e diminuição do oportunismo. A reciprocidade da relação como o grau de equidade que as empresas envolvidas têm de empreender para perceberem a partilha de riscos, encargos e benefícios (Bensaou, 1997). Se as empresas perceberem que a partilha de riscos, de custos e da distribuição de lucros são recíprocos, então cada parceiro está com vontade de manter a relação de cooperação.

Outro indicador nas relações inter-parceiro é a harmonia, em que Anderson (1990) argumenta ser um indicador exceccionalmente importante para as *joint ventures*. Esta harmonia manifesta-se, entre outras coisas, na coordenação de esforços e nas boas relações interpessoais.

Relativamente ao conceito de controlo é difícil haver um consenso (Demirbag & Mirza, 2000). Enquanto alguns pesquisadores usam a participação acionaria como indicador deste em *joint ventures* (Beamish, 1998; Janger, 1980), em alguns outros estudos a própria estratégia de *joint venture* já é tratada como o indicador adequado de controlo. Estudos que consideram a ligação entre o controlo e o desempenho (Tomlinson, 1970; Janger, 1980; Killing, 1983; Schaan & Beamish, 1988) colocam algumas dúvidas no facto de um maior nível de controlo por parte das empresas multinacionais estrangeiras nos países em desenvolvimento, conduzir a um melhor desempenho das JV.

2.4.2.5 CUSTOS DE MUDANÇA, CONTINUIDADE E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS

Kim et al. (2010)²⁴ estudaram as seguintes variáveis para melhor perceberem a relação de cooperação: os custos de mudança, a continuidade e a consistência dos objetivos.

Relativamente aos custos de mudança, devido à especificidade dos ativos de uma empresa, estes ocorrem quando a mesma tenta envolver-se em comportamentos oportunistas. Esta conclusão advém de considerar que a empresa tende a fixar a sua direção

²³ Anderson (1990) argumentou que as relações inter-parceiro podem ser tratadas como uma dimensão de desempenho a longo-prazo.

²⁴ Estudaram a cooperação interorganizacional entre uma organização compradora e múltiplos fornecedores da indústria de telecomunicações, estando todos localizados na Coreia. Os próprios autores indicam isto como limitação, ou seja, um único sector, um único país e um único comprador. É importante referir que quando falamos de cooperação, de acordo com Kim et al. (2010) é entre compradores e vendedores.

de comportamento, uma vez determinados os ativos que são investidos (Yeh, 2005). Os custos de mudança incluem tanto os associados ao abandono de uma determinada parceria, como aos decorrentes com a procura de um novo parceiro. Quando estes são baixos uma organização é mais propensa a alterar de parceiro, porque não precisa de recorrer a custos significativos e, conseqüentemente, é menos inclinada para a cooperação. Pelo contrário, quando estes custos são mais elevados há mais probabilidade da relação de cooperação continuar. Sendo assim, foi concluído que os custos de mudança se relacionam positivamente com a cooperação (Kim et al. 2010).

A continuidade é outro fator importante uma vez que as relações interempresas se ajustam ao longo do tempo e a continuação das mesmas no futuro tende a promover a relação de cooperação. Segundo Young-Ybarra e Wiersema (1999), esta relação de cooperação advém da partilha de experiências entre as empresas, o que conseqüentemente promove a confiança e comprometimento, resultando na força de laços entre as mesmas. Kim et al. (2010) concluíram que a continuidade das operações relaciona-se positivamente com a cooperação.

Passando ao fator de consistência dos objetivos, esse refere-se à consistência dos objetivos organizacionais entre parceiros, nos quais acordam determinadas prioridades e promovem a compreensão mútua no relacionamento (Bensaou, 1997; Krause, Handfield, & Tyler, 2007). As empresas que participam numa relação podem ter objetivos diferentes, o que por sua vez levará a conflitos e comportamentos oportunistas. Para evitar os mesmos é necessário que as empresas partilhem os seus objetivos e prioridades. No estudo de Kim et al. (2010) foi concluído que a consistência de objetivos relaciona-se positivamente com a cooperação.

2.4.2.6 DIFERENÇAS CULTURAIS

Como já foi percebido, muitas empresas cooperam no seu dia-a-dia e, segundo Schneider (1995), o sucesso da gestão de projetos muitas vezes está associado à forma como as diferenças culturais são encaradas. Segundo este, as diferenças culturais são uma componente importante de análise que influencia o desempenho/sucesso do projeto. O autor refere que as atitudes e as formas de comportamento são determinantes na questão cultural, como tal, a desconsideração destes valores, poderá levar a problemas de cooperação.

Seguindo a linha de pensamento deste autor, existem algumas dimensões culturais, as quais passamos a citar: Ritmos de vida, significado do tempo, divisão do tempo e densidade de informação. Passamos agora a falar sucintamente de cada um:

- Ritmos de vida: cada cultura tem o seu próprio ritmo e se os diferentes ritmos culturais não estiverem sincronizados, poderão originar alguns problemas na cooperação.²⁵

²⁵ O exemplo referido foi o seguinte: Os Alemães geralmente queixam-se que os Franceses são impacientes, colocando-os sob pressão.

- Significado do tempo: em algumas culturas é referido como uma medida de competência e desempenho no trabalho.²⁶
- Divisão do tempo: Esta é mais uma dimensão cultural, cuja sua essência está relacionada na forma como as pessoas organizam o seu tempo, ou seja, algumas dividem o tempo e outras atomizam-no.²⁷
- Densidade de informação: Esta dimensão está associada à quantidade de informação que uma pessoa tem, ou seja, há pessoas que precisam de informações adicionais para compreender melhor determinado tema, o que indica que as mesmas têm um contexto fraco nas redes de informação.²⁸

Esta questão cultural foi referida como um aspeto muito importante nas relações internacionais e ignorar a mesma não parece resultar em sucesso, impedindo assim a cooperação transnacional, consequentemente facilitando a concorrência. É também referido pelo autor supracitado que se os envolvidos conseguirem aproveitar os pontos positivos das diferentes culturas, este fator será determinante na competitividade e na promoção de sinergias.

Num contexto internacional é essencial haver uma integração da gestão, pois a mesma é internacional, envolvendo assim várias pessoas. Neste sentido, é essencial haver uma padronização do conhecimento, ou seja, haver procedimentos e métodos comuns de trabalho o que corresponderá a melhores práticas e diminuição de erros. Se houver esta padronização, uma das dimensões culturais referidas, a densidade de informação, deixa de ser um obstáculo, pois todos os envolvidos na rede de cooperação terão acesso à mesma informação. Em projetos de cooperação que envolvam diferentes culturas é essencial definir o objetivo, ou seja, proceder à descrição exata da finalidade/meta e haver divisão²⁹ do trabalho que melhor se adequa à cultura.

2.4.2.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chaudhry e Shah (s.d) a capacidade psicológica dos funcionários é importante para o desempenho máximo da organização, ou seja, é pertinente o estudo do

²⁶ Nas carreiras profissionais, os Alemães ligam a experiência profissional à idade da pessoa, já os Franceses confiam cargos elevados a pessoas ainda jovens. Sendo assim um gestor Alemão tende a ser mais velho e experiente, enquanto um gestor Francês tende a ser mais comunicativo e ligado ao grupo.

²⁷ Sendo que as pessoas que o atomizam, consideram importante o contacto social e fazem muitas coisas ao mesmo tempo, no qual é dado como exemplo os Franceses. Enquanto os Alemães preferem realizar apenas uma atividade de cada vez e de forma muito concentrada, e interrupções que surjam são consideradas como perturbações.

²⁸ É referido que os Franceses tendem a ter redes de informação densas e os Alemães fracas. Como tal, poderá levar a alguns problemas de cooperação entre estes dois países.

²⁹ Relativamente a esta divisão, representantes de culturas que possuem muita informação são mais eficientes em compreender a complexidade de um projeto, a sua estrutura de rede de tarefas e pessoas na organização. Já os que possuem menos informação são possivelmente mais eficientes na definição detalhada do conteúdo relacionado aos objetivos.

comprometimento organizacional³⁰. Esta ideia vai ao encontro de Lawer (1992; 1996), ou seja, as empresas podem obter vantagem competitiva através dos seus recursos humanos. É referido que no mundo atual, ou seja, em constante inovação é necessário manter os funcionários talentosos, porque é através desse talento que as empresas terão boa produtividade em ambientes desafiadores e competitivos. Sendo assim, a empresa irá minimizar a intenção dos mesmos saírem da organização, o que só será possível quando os funcionários estão comprometidos com a organização.

Segundo os autores supracitados a satisfação dos funcionários, a criatividade e a inovação dependem do comprometimento organizacional. Estes referem que a maior parte dos trabalhos realizados sobre o comprometimento organizacional identificaram uma relação positiva entre este e os comportamentos e atitudes no local de trabalho, ou seja, empregados talentosos no trabalho e fatores organizacionais são indicadores muito importantes para o comprometimento organizacional.

Foi concluído pelos autores supracitados que um indivíduo tende a ter mais aptidão psicológica derivada de fatores pessoais e contextuais da organização, e o mesmo sente mais autonomia e compromisso para com a organização.

2.4.3 RESULTADOS DAS COMPONENTES ESTUDADAS

Após o estudo de diversas variáveis vamos construir um Quadro com alguns estudos até aqui referidos. A escolha dos estudos para a construção deste residuiu no facto de conterem carácter empírico, e de conterem fatores que suscitam maior interesse em prosseguir o seu estudo na nossa parte empírica.

Em seguida achou-se pertinente referir os principais contributos dos estudos que foram referidos no mesmo. Assim, as principais conclusões retidas do estudo desenvolvido por Pallotti e Lomi (2011) foram as seguintes:

- Organizações ligadas por laços de rede fortes não são, em geral, as ocupantes na posição da mesma rede;
- Os diferenciais de desempenho são menores, tanto para as organizações ligadas por laços de rede, como para as organizações que ocupam a posição da mesma rede;
- Mecanismos relacionais e posicionais operam para tornar as organizações semelhantes de formas diferentes;
- Instituições com níveis semelhantes de infraestruturas administrativas tendem a adotar comportamentos semelhantes;
- A força dos laços interorganizacionais, no que se refere aos diferenciais de desempenho, reduz-se quando o desempenho depende de atividades que envolvem um maior contacto entre as organizações;

³⁰ Comprometimento organizacional é referido como uma relação psicológica dos funcionários para com a organização (Mowday, Poter & Steers1982; Allen & Meyer 1990;1996).

- O desempenho é um conceito multidimensional, sendo difícil ou indesejável de o reduzir a uma única medida.

As principais conclusões a reter do estudo desenvolvido por Demirbag e Mirza (2000) são as seguintes:

- Dimensões de conflito inter-parceiro têm impacto negativo sobre dimensões de desempenho, como a relação inter-parceiro, transferência de tecnologia e aprendizagem, desempenho financeiro e marketing e produtividade dos recursos humanos;
- Compromisso das empresas-mãe para as operações Joint Venture tem uma influência positiva em certas dimensões do desempenho dessas e;
- A sequência em termos de importância (com maior peso) das cinco dimensões do desempenho foi a seguinte: Perform1 (relações inter-parceiro), Perform4 (desempenho global dos negócios), Perform3 (marketing e desempenho financeiro), Perform5 (produtividade dos recursos humanos), e Perform2 (transferência de conhecimento e aprendizagem)³¹.

³¹ É importante também referir que Anderson (1990), citado em Memet Demirbag e Hafiz Mirza, (2000, p.26) argumenta que a transferência de aprendizagem é um dos fatores que contribuem de forma bastante positiva para promover o desempenho da Joint Venture, no entanto no estudo desenvolvido por Memet Demirbag e Hafiz Mirza (2000, pp.27, 28) este fator não contribui directamente para o desempenho, mas sim indirectamente através do aumento da produtividade dos recursos humanos.

Quadro 1 - Dados relevantes de alguns estudos referidos no corpo teórico

Fonte: Elaboração Própria

Autores	Metodologia	Componentes	Variáveis Estudadas	Resultados
Pallotti e Lomi (2011)	Amostra: comunidade de organizações hospitalares localizadas em Lazio – região central de Itália. Dados obtidos: fontes de arquivo do banco de dados do sistema regional de informação hospitalar e através de questionários preenchidos pelos diretores executivos de todos os hospitais regionais.	Relacional	Força dos Laços da Rede	Quanto mais forte é a relação entre duas organizações, menores são as diferenças nos seus desempenhos. A força do laço é um indicador preditor mais preciso da similaridade de desempenho interorganizacional.
		Posicional	Semelhança na posição da Rede	As organizações que ocupam posições semelhantes no conjunto da rede que envolve pacientes, tendem a agir de forma idêntica. O desempenho é diretamente influenciado pela existência da concorrência entre as organizações.
Demirbag e Mirza (2000)	Amostra: Joint Ventures em indústrias de manufatura Turcas com pelo menos uma empresa estrangeira multinacional como empresa-mãe e com participação acionária (20% a 80%).	Conflito	(1) Questões relacionadas com o controle estratégico e da divisão dos benefícios das JV. Este fator explica 50% da variância total.	Influência sobre a Performance 1, 2 e 5.
			(2) Questões relacionadas à gestão (controle tático) das JV e ligações com as empresas-mãe. Este fator explica 10,7% da variância total.	Influência sobre a Performance 4 e 5.
			(3) Questões relacionadas com o abastecimento e avaliação de desempenho das JV. Este fator explica 9,3% da variância total.	Influência sobre a Performance 4.
			(4) Questões relacionadas com os termos do contrato das JV. Este fator explica 8,1% da variância total.	Influência sobre a Performance 1 e 4.
		Compromisso	(1) Compromisso Geral (controle informal do compromisso das empresas-mãe estrangeiras). Este fator explica 33% da variância total.	Influência sobre a Performance 4.

Autores	Metodologia	Componentes	Variáveis Estudadas	Resultados
			(2) Compromisso de prestar assistência (habilidades especiais e necessidades de assistência das Joint Ventures). Este fator explica 24,2% da variância total.	Influência sobre a Performance 1.
			(3) Compromisso de longo prazo (o compromisso de aumentar a escala de operações). Este fator explica 20,5% da variância total.	
		Performance 1: Relações inter-parceiro (qualidade das relações inter-parceiro) - Variáveis subjacentes (confiança inter-parceiros, cooperação inter-parceiros, autonomia das JV e objetivos de longo-prazo das empresas-mãe). Este fator explica 35,2% da variância dos fatores relacionados. O efeito combinado destas três variáveis independentes explica 73% da variância nas relações inter-parceiro.		
		Performance 2: Transferência de conhecimento e aprendizagem (processo tecnológico, design do produto, controlo da fabricação/qualidade, necessidade do envolvimento da empresa-mãe e autonomia da JV). Este fator explica 17,3% da variância dos fatores relacionados. O efeito combinado destas duas variáveis explica 40% da variância do fator transferência de tecnologia e aprendizagem.		
		Performance 3: Marketing e desempenho financeiro – variáveis relacionadas: rentabilidade, controlo de custos, período payback, distribuição, serviço ao cliente e <i>market share</i> . Este fator explica 6,7% da variância dos fatores relacionados. O efeito combinado destas quatro variáveis explica 92% da variância de desempenho financeiro e marketing.		
		Performance 4: Desempenho global dos negócios (“ <i>host country business climate and marketing intermediates such as effectiveness of cost control, distribution and sales level</i> ”). Este fator explica 6,7% da variância dos fatores relacionados. O efeito combinado destas quatro variáveis explica 92% da variância de desempenho financeiro e marketing.		
		Performance 5: Produtividade dos recursos humanos – variáveis relacionadas: capacidade de gestão e produtividade do trabalho. Este fator explica 5,8% da variância dos fatores relacionados. O efeito combinado destas duas variáveis explica 37% da variância da produtividade dos recursos humanos.		
Mora-Valentim, et al., (2004)	Amostra: 800 acordos de cooperação realizados entre empresas espanholas e organizações de pesquisa, sendo esses acordos realizados entre 1995 e 2000. O total do número de empresas da amostra foi de 574 e	Contextual	Ligações anteriores	Ligações anteriores de cooperação têm uma influência positiva sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre as empresas e as organizações de pesquisa.
			Reputação dos parceiros	Boa reputação dos parceiros tem uma influência positiva sobre o sucesso dos acordos de cooperação entre as empresas

Autores	Metodologia	Componentes	Variáveis Estudadas	Resultados
	150 de organizações de pesquisa.			e as organizações de pesquisa.
			Definição dos objetivos	Definição clara dos objetivos tem uma influência positiva sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre empresas e organizações de pesquisa.
			Institucionalismo	Um maior grau de institucionalização não tem influência no sucesso das organizações cooperativas.
			Proximidade Geográfica	Maior proximidade entre os parceiros não tem influência sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre as empresas e as organizações de pesquisa.
		Organizacional	Comprometimento	Mais compromisso tem uma influência positiva sobre o sucesso dos acordos de cooperação entre empresas e organizações de pesquisa.
			Comunicação	Melhor comunicação tem um impacto positivo sobre o sucesso dos acordos de cooperação entre as empresas e as organizações de pesquisa.
			Confiança	Níveis mais elevados de confiança têm um impacto positivo sobre o sucesso dos acordos de cooperação entre empresas e organizações de pesquisa.
			Conflito	Um maior nível de conflitos tem um impacto negativo sobre o sucesso dos acordos de cooperação entre empresas e organizações de pesquisa.
			Dependência	Maior dependência entre os parceiros tem influência positiva sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre empresas e organizações de pesquisa.
Kim et al., 2010	Uma organização compradora e múltiplos fornecedores da indústria telecomunicações, estando todos localizados na Coreia.	Custos de mudança	Influência sobre os compradores	
		Continuidade	Sem evidência	
		Consistência dos objetivos	Influência sobre os compradores e fornecedores	
		Reciprocidade d	Influência sobre os fornecedores	
		Confiança interorganizacional	Influência sobre os compradores	

Do estudo de Mora-Valentin et al. (2004) foi concluído que: os fatores com maior efeito sobre o sucesso dos acordos de cooperação são, no caso das empresas, o compromisso, ligações anteriores, definição de objetivos e conflito, enquanto no caso das organizações de pesquisa são, as ligações anteriores, a comunicação, o compromisso, a confiança e a reputação dos parceiros.

Os resultados obtidos do estudo de Kim et al. (2010) retratam diferentes impactos nos fornecedores e compradores. Para os compradores as hipóteses associadas aos custos de mudança, à consistência de objetivos e à confiança interorganizacional foram validadas, já para os fornecedores as hipóteses estavam associadas à consistência de objetivos e à reciprocidade. Como tal, foi comprovado que existem diferenças entre as duas perspetivas, a do comprador e a do fornecedor. Sendo que esta conclusão não é revelante para o nosso estudo, mas interessante de referir.

2.4.4 COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO

Nesta dissertação é importante focar o conceito de cooperação, sendo este definido como uma relação em que os indivíduos, grupos e organizações interagem através da partilha de capacidades e recursos complementares, ou aproveitando-os com a finalidade de benefício mútuo (Blomqvist, Hurmelinna, & Seppanen, 2005; Gnyawali, He, & Madhavan, 2006). Através de uma perspetiva de cadeia de abastecimento, cooperação é definida como atividades similares, complementares e coordenadas realizadas por empresas numa relação empresarial para produzir resultados superiores mútuos (Fawcett, 1991; Miles, Snow, & Miles, 2000; Fawcett & Magnan, 2002). Osarenkhoe (2010) refere que a cooperação pode ocorrer em ambientes de competição, tendo esta como objetivo a adoção de estratégias coletivas para a geração de valor ou com a finalidade de aprender ou partilhar *organisational expertise*. Um fator crucial para esta é a confiança, cuja ausência pode prejudicar a relação.

Segundo Mora-Valentin et al. (2004), as sinergias podem ser criadas para melhorar uma potencial situação económica e tecnológica de parceiros que cooperam e consequentemente, para aumentar o nível de competitividade. Dado o facto de que cada relação de cooperação nasce com o objetivo de alcançar objetivos específicos, a avaliação do sucesso num acordo de cooperação será saber até que ponto os objetivos foram atingidos. No que diz respeito aos fatores que contribuem para o sucesso dos acordos de cooperação, estes mesmos autores referem o facto de o sucesso ser medido objetivamente por meio de estabilidade, continuidade e sobrevivência do relacionamento, e pela evolução da relação ao longo do tempo, enquanto a medição subjetiva é realizada através do nível de satisfação dos parceiros.

De facto, para as empresas tirarem proveito das suas vantagens competitivas sentem a necessidade de cooperarem com outras. Kim et al. (2010) mencionam, entre diversas teorias, duas que são relevantes para este caso: a teoria baseada nos recursos e a teoria do capital social. Relativamente à teoria da dependência de recursos, é importante referir que as alianças são mais propensas a formarem-se quando as empresas têm uma necessidade mútua de troca de recursos (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Agora focando a teoria do capital social, as redes de relacionamento são um recurso valioso para as interações sociais (Bourdieu, 1986). Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital social é definido como a soma dos recursos reais e potenciais incorporados, disponíveis e derivados de um processo de relações de rede através de um indivíduo ou unidade social. Kim et al. (2010) argumentam que esta teoria encoraja a cooperação (alianças) entre empresas, sendo que um dos motivos é o desejo de aceder a recursos valiosos. Segundo estes últimos, a teoria da troca social identifica os antecedentes para as relações de cooperação, como a confiança organizacional, a consistência dos objetivos e a reciprocidade, sendo cruciais para os relacionamentos interorganizacionais.

O conceito de cooperação juntamente com o de competição originou a *coopettition*. Devido não ser de nosso interesse abordar este último conceito, vamos apenas referi-lo brevemente como uma abordagem interessante de ver os dois conceitos anteriormente referidos (cooperação e competição) que lhe estão associados.

Segundo Bengtsson e Kock (2000), a *coopetition*³² é uma relação mutuamente vantajosa para os concorrentes e de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996), esta ultrapassa as regras convencionais de competição e cooperação, a fim de alcançar vantagens para os envolvidos na relação.

De acordo com Osarenkhoe (2010), a *coopetition* é vista como uma estratégia organizacional que pode trazer benefícios, tais como redução de custos, tolerância ao risco, proatividade no desenvolvimento de produtos e antecipação de competição saudável. Apesar destes benefícios, as relações *coopetitive* envolvem um certo grau de dificuldade e risco para as empresas participantes. A figura 13 ilustra a natureza de complementaridade baseada na estratégia de *coopetition* e qual o seu impacto em estratégias coletivas para a geração de valor entre os atores. A mesma mostra a natureza contínua dos laços entre atores, elos entre recursos e ligações entre atividades na relação interorganizacional entre a concorrência e a cooperação. O autor supracitado analisou três casos³³, redirecionando a conclusões que verificam a existência de *coopetition*, ou seja, existência de competição indireta, onde as empresas pretendiam ganhar posição no mercado³⁴, e também à existência de cooperação através da confiança, compromisso e acordo mútuo³⁵.

³² Harbison & Pekar (1998) argumentam que a maioria dos novos acordos de cooperação são realizados entre concorrentes.

³³ “A food court in the Gallerian Nian Mall in Gävle, Sweden; Fujitsu Services AB in Kista Industrial Park in Stockholm, Sweden; and the Association of Wood Processors of Kosovo.”

³⁴ Esta competição foi referida por Osarenkhoe (2010) como algo saudável, pois permitiu que as empresas melhorassem e inovassem as suas relações com os outros.

³⁵ As empresas interagem através da partilha de capacidades e recursos, utilizando-os e com um propósito de benefício mútuo, através de atividades coordenadas pelas respetivas empresas. No estudo de Osarenkhoe (2010) foram mencionados os benefícios da cooperação: os atores envolvidos na relação complementam-se e reforçam-se uns aos outros em diferentes áreas, o que permite a entrada em novos mercados; os atores ganham novas oportunidades para reduzirem alguns custos operacionais e riscos; e a possibilidade de transferência e capacidade de tecnologia. Além disso, os resultados obtidos na cooperação não seriam possíveis se as empresas trabalhassem isoladamente.

Em conclusão, os casos estudados demonstram que uma cooperação de sucesso é baseada na confiança, compromisso e mútuo acordo

Os resultados obtidos por Osarenkhoe (2010) indicam que as empresas nem sempre utilizam relacionamentos competitivos ou cooperativos entre elas. Em vez disso, elas criam condições que permitem que ambas as relações coexistam.

O conceito *coopetition* foi uma forma de transmitir a nova realidade do mundo de hoje, em que as empresas cooperam e competem ao mesmo tempo entre elas. Uma das conclusões enunciadas por Osarenkhoe (2010) é ver este conceito como um modelo estratégico que apoia a troca de conhecimento tácito e não tácito, mas pode conter lacunas quanto à canalização de fluxos informacionais e do processo de tomada de decisão, tanto ao nível da aliança interorganizacional, como a nível do parceiro interorganizacional.

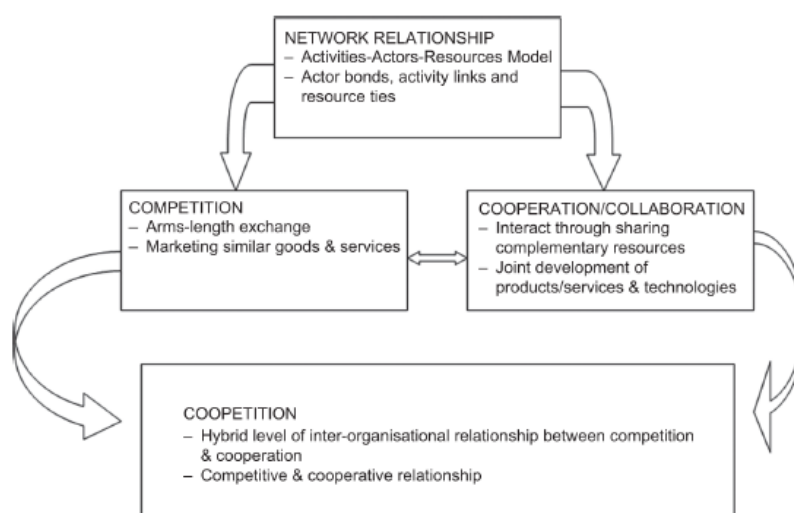


Figura 13 - Dinâmicas interempresas entre competição e cooperação

Fonte: Osarenkhoe (2010, p.355)

2.4.5 DESEMPENHO DA REDE

Neste subcapítulo vamos abordar alguns estudos que focam o desempenho, tendo como base o modelo *balanced scorecard*. Este aborda quatro perspectivas importantes para avaliar o desempenho da rede³⁶.

Vamos começar este subcapítulo com o estudo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992). Segundo estes, as medidas tradicionais financeiras (exemplo: o retorno do investimento), não são as mais adequadas para ambientes competitivos vividos pelas empresas, nomeadamente nos dias de hoje. No entanto, estes mesmos autores referem que há quem sugira o esquecimento das medidas financeiras e olhar com mais atenção para as medidas operacionais. Apesar disso, os autores supracitados dizem que os gestores não têm de escolher entre medidas financeiras ou operacionais e sim equilibrar ambas.

³⁶ A rede nesta dissertação refere-se ao consórcio criado para um projeto.

Estes efetuaram uma pesquisa em 12 empresas cujo objetivo foi medir o desempenho das mesmas. Para tal, planearam um conjunto de medidas que permitiram aos gestores terem uma visão rápida e compreensiva do negócio. A este conjunto de medidas denominaram por *Balanced Scorecard*, que consistia em complementar as medidas financeiras com medidas operacionais (satisfação do cliente/consumidor, remodelação/aperfeiçoamento/melhoria dos processos internos e inovação da organização e das suas atividades), sendo estas últimas consideradas como condutoras para um desempenho financeiro futuro.

O principal objetivo do modelo em estudo foi permitir aos gestores visualizarem o desempenho simultaneamente em várias áreas, tendo em conta quatro perspetivas que posteriormente iriam ajuda-los a tomarem decisões mais eficazes, resolverem problemas e olharem em frente e não para trás. De forma a limitar o número de medidas de desempenho e detetar erros, para cada perspetiva por Kaplan e Norton (1992) criaram uma questão base. Passamos a explicar resumidamente cada perspetiva referindo a questão que lhe está subjacente.

Perspetiva do consumidor: os clientes/consumidores tendem a preocupar-se com quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo. Sendo assim, para o BSC começar a ser implementado nas empresas, as mesmas têm de articular as metas/objetivos com as quatro categorias e consequentemente traduzir esses objetivos em medidas específicas. Neste sentido, as empresas conseguem desenvolver produtos inovadores, adaptados às necessidades dos clientes, mas também serem sensíveis ao custo dos mesmos. Esta perspetiva incorpora a seguinte questão: Como os clientes nos veem?

Perspetiva negócio interno: as medidas baseadas nos clientes são importantes quando as empresas as incorporam nos seus processos internos de forma a irem ao encontro das expectativas dos mesmos. Sendo assim, as empresas devem tentar identificar e medir as suas competências, nomeadamente a sua tecnologia e liderança no mercado. No fundo a essência desta perspetiva é o desenvolvimento de medidas operacionais para cada objetivo interno de negócio, ou seja, identificar os parâmetros que a empresa considera mais importante para o seu sucesso competitivo. Esta perspetiva incorpora a seguinte questão: O que nós devemos destacar?

Perspetiva de aprendizagem e inovação: é importante ter em conta a competição global intensiva em que se vive, ou seja, as empresas têm de fazer melhorias contínuas nos produtos existentes e processos, serem capazes de introduzir novos produtos com capacidades renovadas e, consequentemente, conseguirem criar mais valor para os clientes entrarem em novos mercados, aumentarem as suas receitas e de seguida crescerem e aumentarem o valor do acionista. Esta perspetiva incorpora a seguinte questão: Podemos continuar a criar e melhorar valor?

Perspetiva financeira: as medidas financeiras indicam a estratégia da empresa, a sua implementação e execução, contribuindo assim para a sua melhoria. É importante referir que os objetivos tradicionais financeiros estão ligados à rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. No entanto, segundo (Kaplan & Norton, 1992) muitos criticam estas medidas porque não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o ciclo de vida e a

motivação dos funcionários. No ponto de vista destes críticos não identificados pelos autores, o desempenho financeiro é o resultado das ações operacionais. Esta perspectiva incorpora a seguinte questão: Como nós olhamos para os acionistas?

De forma a reforçar o que já foi dito e segundo Brewer e Speh (2000), o *Balanced Scorecard* conjuga medidas financeiras e não financeiras, fornecendo assim informações a todas as partes da organização. Chavan (2009) argumenta que é importante atingir um equilíbrio entre medidas de desempenho passado e medidas que levarão ao desempenho futuro. Estes mesmos autores referem que o propósito do BSC é guiar, orientar e desafiar toda a organização para o futuro. O uso deste instrumento deverá melhorar a decisão da gestão, alinhando as medidas de desempenho com os objetivos e as estratégias da empresa e suas unidades de negócio (Lipe & Salterio, 2000). Kaplan (2010) afirma que a chave do BSC foi fornecer uma medida mais robusta do sistema de gestão que inclui tanto métricas operacionais como financeiras para o estudo de resultados anteriores, juntamente com outras métricas para medir o progresso de uma empresa na condução do desempenho futuro.

Chavan (2009) refere que cada unidade de negócio dentro da organização desenvolve as suas próprias medidas do *balanced scorecard* de modo a refletirem os seus objetivos e estratégias.

Kaplan e Norton (2001) propõem uma estratégia focada na organização (*the strategy – focused organisation*) para explicar como o BSC contribui para o desempenho organizacional. Essa estratégia incorpora 5 fontes distintas:

- (1) Dar apoio à gestão topo para implementar o Balanced Scorecard;
- (2) Utilização do BSC para definir a estratégia;
- (3) Utilização do “Balanced Scorecard” para alinhar a organização;
- (4) Conceção e implementação do “Balanced Scorecard”;
- (5) Introdução de um processo contínuo para formar a estratégia em torno do BSC.

Geuser, Moora e Oyon (2009) tiveram como base esta estratégia de Kaplan e Norton (2001) para verificar até que ponto o BSC contribui para o desempenho das empresas. Basicamente os autores pretenderam validar empiricamente esta estratégia criada por Kaplan e Norton, (2001).

Segundo Geuser et al. (2009), o BSC não é apenas a coleção de medidas relevantes para o desempenho (níveis estratégicos e operacionais), mas também uma ferramenta de gestão e processos que desempenham um papel na melhoria do desempenho organizacional através do seu apoio para a implementação da estratégia.

Segundo estes, existe evidência positiva e significativa que o BSC contribui para o desempenho organizacional das empresas que decidiram implementar este novo sistema de controlo. Sendo assim, o BSC representa um valor adicional para o sistema de gestão como uma forma de sobreviver e prosperar nos dias complexos de hoje e dinâmica do mundo empresarial. No entanto, também referem que os seus resultados não fornecem evidências de como o *Balanced Scorecard* gera esse valor, apesar de validarem os cinco princípios do modelo *Strategy-Focused Organisation* (SFO).

É ainda importante referir que a contribuição do *Balanced Scorecard* depende de três condições/princípios do modelo SFO de (Kaplan, 2010). Essas três condições são as seguintes:

- (1) Melhor “tradução” da estratégia em termos operacionais;
- (2) “Fazer” estratégia torna-se um processo contínuo e;
- (3) Alinhamento dos vários processos, serviços, competências e unidades de uma organização.

Um estudo mais recente (Kaplan, 2010) veio de certa forma complementar e até mesmo mudar a perspetiva inicial ao afirmar que o artigo de 1992, não seria a melhor forma de começar o tema. Sendo assim, a seleção de medidas seria mais simples após os executivos das empresas terem descrito as suas estratégias através dos múltiplos objetivos estratégicos nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*.

Sendo assim, Kaplan (2010) chegou à conclusão que a criação do BSC não deveria começar com a seleção das métricas e sim pela definição das estratégias. O autor reconhece que antes da seleção das métricas as empresas deviam descrever o que pretendem atingir com as suas estratégias, tendo em consideração as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* que fornecem uma estrutura “robusta” para as empresas expressarem os seus objetivos.

Kaplan (2010) descreveu os objetivos nas quatro perspetivas inicialmente desenvolvidas:

- (1) Os objetivos financeiros estão intimamente ligados com a criação de valor de forma sustentada para o acionista e apoiar subobjetivos para o crescimento da receita, produtividade e gestão do risco.
- (2) Objetivos na perspetiva do cliente estão essencialmente relacionados com os resultados dos clientes que pretendem atingir, nomeadamente a questão do adquirir, satisfazer e manter os mesmos. Com base nesta estratégia as empresas têm duas vias possíveis, estratégia de baixo custo ou de especialização. A estratégia de baixo custo oferece preços baixos, “*defect free products*” e compra rápida. Enquanto a estratégia de especialização está mais dirigida a empresas com produtos inovadores, ou seja, as empresas produzem produtos e serviços cujo seus desempenhos são superiores à concorrência, tendo em conta o valor do cliente alvo.
- (3) Objetivos referentes à perspetiva do processo estão relacionados à criação de valor por parte da empresa de forma diferenciada e ao cumprimento dos objetivos financeiros para melhorarem a sua produtividade.
- (4) Objetivos relacionados com a perspetiva de aprendizagem e crescimento descrevem metas/objetivos para os funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional.

Portanto, uma das conclusões a reter do estudo (Kaplan, 2010) é o facto de proceder primeiro à definição dos objetivos e só depois às métricas. Também foi concluído que

“hoje” todos os projetos *Balanced Scorecard* constroem um mapa estratégico que terão em conta numa fase inicial os objetivos estratégicos e só depois a seleção das métricas para cada objetivo delimitado.

Para finalizar este tema, destaca-se o estudo desenvolvido por Kevin, Kloppenborg e Priscilla (2010) que conjugou o modelo BSC com projetos. Segundo estes o sector da saúde enfrenta grandes mudanças havendo a necessidade de olhar para uma perspetiva de BSC. Estes autores fizeram uma ligação entre o ciclo de vida de um projeto com o *Balanced Scorecard*, não deixando de referir que esse ciclo tem quatro fases/estágios: iniciação, planeamento, execução e fecho.

Para fazer o ponto de ligação entre o ciclo de vida do projeto e o BSC, os autores referiram que o projeto pode ser visto como uma organização temporária e neste sentido considerar fatores que são usados para avaliar o desempenho organizacional. Também referiram que as medidas de desempenho podem identificar potenciais áreas problemáticas, riscos adicionais, assim como, ver se o projeto está no caminho do sucesso.

Foi concluído por Kevin et al. (2010) que a abordagem do *Balanced Scorecard* facilita o sucesso dos projetos e garante que os resultados dos mesmos estejam alinhados com os objetivos e estratégias organizacionais.

Em suma, o BSC teve grande aderência não só por empresas do sector privado, mas também por empresas do sector público e sem fins lucrativos, embora tenha sido inicialmente desenvolvido para empresas privadas.

2.5 CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo, observámos que as relações empresariais evoluem ao longo do tempo e que as mesmas estão condicionadas aos comportamentos dos envolvidos. Analisar a perspetiva de rede foi importante, na medida em que esta estuda as relações desenvolvidas entre os intervenientes da rede e, conseqüentemente, procedeu-se ao estudo do Modelo ARA. Este Modelo permitiu uma melhor perceção do que acontece numa rede. Além da análise do Modelo ARA, procedeu-se à análise do Modelo ARCA que vem acrescentar uma nova variável ao Modelo anteriormente referido, sendo essa variável os compromissos. Esta análise foi pertinente, porque cada vez mais esta variável é introduzida nas relações empresariais, e também porque é uma das variáveis que tem influência sobre o desempenho dessas mesmas relações. Após a análise das relações empresariais e destes dois modelos, foi importante o estudo de algumas variáveis que influenciam o desempenho das relações, sendo as mais focadas: o conflito, o compromisso, a confiança e a consistência dos objetivos. De seguida, procedeu-se ao estudo dos fenómenos de cooperação e cooptação, que foi sem dúvida uma mais-valia, não só para ficarmos a perceber melhor cada um dos seus conceitos, mas também para entender como as empresas atuam no mercado e o porquê dessa atuação. Para terminar este capítulo, falámos do desempenho – modelo “*balanced scorecard*”, visto ser o nosso verdadeiro objetivo.

Este capítulo revelou-se fundamental, na medida em que contemplou um estudo focado nas relações empresariais e como estas podem ser desenvolvidas, mantidas e quais os fatores que contribuem para o seu sucesso. Será materializado no capítulo seguinte o corpo teórico até aqui desenvolvido, tendo como base um questionário dirigido a organizações que tenham participado em projetos de cooperação internacional no âmbito do FP7, e que tenham sido parceiras na empresa onde foi realizado o estágio.

PARTE II

Metodologia de Investigação

CAPÍTULO 3 – QUADRO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3 CAPÍTULO 3

Quadro Conceptual

3.1 INTRODUÇÃO

A presente investigação tem como objetivo analisar a relação entre organizações que participaram em projetos do âmbito FP7 em parceria com a empresa Globaz e como esta relação irá interferir no desempenho do consórcio, ou seja, na rede que as organizações estão envolvidas.

Neste sentido, a partir de um corpo teórico, resultante da revisão da literatura efetuada na temática das redes, cooperação e desempenho da rede, clarificaram-se os objetivos, delimitou-se o problema e procedeu-se à formulação de hipóteses.

Este capítulo inicia-se com uma apresentação do modelo conceptual, (figura 14) e de seguida apresenta-se a formulação de cada hipótese referente ao mesmo e com a sua devida justificação.

Antes de procedermos à apresentação do quadro conceptual é imperioso percebermos o porquê da elaboração do mesmo e, como tal, é importante referir que este terá apenas em consideração duas componentes do Modelo ARCA – Atores e Compromissos – ou seja, apenas uma componente do Modelo ARA (Atores). Isto porque o nosso objetivo é estudar as relações entre parceiros, ou seja, entre os atores da rede (consórcio) e, consequentemente a análise da componente compromissos. Além disso, vamos colocar o fator compromisso em dois planos, ou seja, um tendo como base o Modelo ARA e outro como base o Modelo ARCA. Sendo assim, a variável compromisso vai ser antecedente dos laços entre atores e antecedente do desempenho da rede. Esta análise torna-se essencial visto ser uma variável com algum peso significativo sobre as relações empresariais. Para prosseguir com a nossa análise foi estudado um conjunto de variáveis que teriam alguma influência sobre os atores e sobre o desempenho da rede. De seguida, procedeu-se à sua seleção para entrarem no modelo conceptual.

3.2 QUADRO CONCEPTUAL

O presente estudo procura identificar quais os fatores com maior peso na interação entre as organizações e, como os mesmos irão influenciar o desempenho da rede em quatro perspetivas diferentes (perspetiva financeira, perspetiva do consumidor, perspetiva da inovação e processos Internos, perspetiva do Conhecimento e Aprendizagem). Com base no que foi referido na introdução deste capítulo, é importante reforçar que nem todas as variáveis estudadas entraram no Modelo Conceptual, de forma a não tornar o modelo em análise muito pesado e implementá-lo via questionário³⁷. Desta forma, o modelo conceptual focaliza-se na variável *laços entre atores*, nos *compromissos*, ambas pertencentes ao Modelo ARCA e nas variáveis: força dos laços, ligações anteriores, reputação, definição e consistência dos objetivos e conflitos.

³⁷ Essa selecção consistiu na escolha das variáveis que possivelmente teriam maior impacto nos projetos em estudo – FP7. Esta escolha não foi só com base no que foi estudado na revisão da literatura, também passaram por outro processo, que consistiu em pedir uma opinião ao orientador do estágio (única pessoa que elaborava projetos de cooperação internacional na empresa) sobre todas as variáveis. Destas foram seleccionadas as que se acharam mais importantes e com maior consistência para esta investigação. Além das variáveis, também foi pedida uma opinião sobre as quatro perspetivas do desempenho da rede, ou seja, se as mesmas faziam sentido nesta investigação. Neste sentido, podemos afirmar que foi obtida uma opinião muito positiva.

O modelo conceptual servirá de base à formulação das hipóteses de investigação, e tem como objetivo representar a influência da variável (laços entre atores) sobre o desempenho da rede e a influência dos antecedentes sobre os laços entre os atores e sobre o desempenho da rede. É ainda importante referir que a variável laços entre atores neste modelo tem variáveis internas: a reciprocidade, a comunicação e a confiança, ou seja, estas três variáveis são medidoras dos laços entre atores.

O estudo da relação entre o nosso mediador (laços entre atores) e o desempenho da rede, estamos a aplicar o pressuposto do Modelo ARA e o estudo da relação entre os precedentes e o desempenho da rede, aplica-se o pressuposto do Modelo ARCA, ou seja, influência direta do compromisso sobre o desempenho da rede.

Como foi perceptível para a formulação do modelo conceptual baseamo-nos na revisão da literatura efetuada e para uma perceção mais fácil e imediata desta, foi elaborado um quadro representativo da mesma que se encontra em anexo. No entanto, este quadro aborda apenas sete estudos, sendo os associados às variáveis escolhidas para o modelo conceptual e, conseqüentemente, a utilização de alguns itens para o questionário.

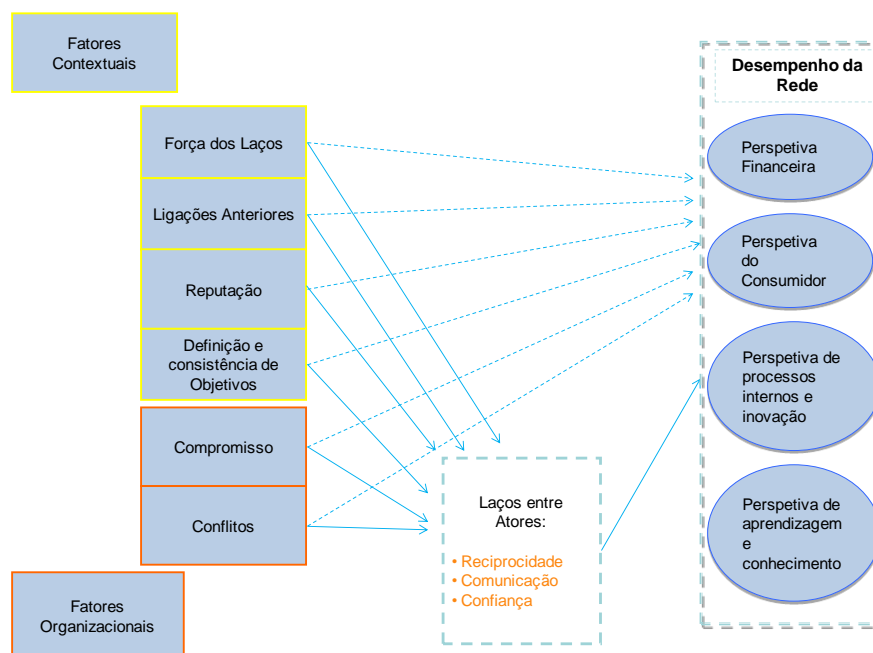


Figura 14 - Modelo Conceptual
 Fonte: Elaboração Própria

3.2.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão da literatura construiu-se o modelo apresentado na figura 14 e formulou-se a seguinte hipótese geral:

“Os laços entre atores apresentam impactos sobre o desempenho da rede na perspetiva financeira, do cliente, processos internos e inovação e conhecimento e aprendizagem. Estes por sua vez, são influenciados por fatores antecedentes como as ligações anteriores, força dos laços, reputação, definição e consistência dos objetivos, conflitos e compromisso”.

Desenvolvendo a hipótese geral em hipóteses básicas, serão obtidas treze que explicarão e justificarão o Modelo Conceptual Parcial apresentado.

3.2.2 HIPÓTESES BÁSICAS

Neste subcapítulo serão apresentadas as hipóteses básicas originárias da hipótese geral tendo por base a revisão da literatura apresentada. No entanto, a justificação apresentada para as hipóteses básicas apenas foca os autores utilizados no questionário³⁸. Este método foi escolhido para não haver repetição do que foi referido no capítulo dois.

3.2.2.1 LIGAÇÕES ANTERIORES E LAÇOS ENTRE ATORES / LIGAÇÕES ANTERIORES E DESEMPENHO DA REDE

Como foi possível observar no modelo conceptual, as ligações anteriores influenciam os laços entre atores e o desempenho da rede.

O estudo desenvolvido por Mora-Valentin et al. (2004) evidenciou empiricamente que a existência de ligações anteriores entre organizações é um fator contextual importante para as mesmas cooperarem novamente no futuro. Voltamos a lembrar que os fatores contextuais estão intimamente ligados à fase inicial de um acordo entre organizações, ou seja, fatores que iriam ter grande impacto na formação da parceria. Foi verificado após a revisão da literatura que esta variável tem impacto sobre o sucesso da parceria, o que nos permite desenvolver as hipóteses 1 e 8. A H1 há uma influência directa das ligações anteriores sobre os atores da rede e a H8 directamente sobre o desempenho. As hipóteses 1 e 8 são respetivamente:

H1: “As ligações anteriores influenciam positivamente os laços entre atores.”

H8: “As ligações anteriores influenciam positivamente o desempenho da rede.”

3.2.2.2 FORÇA DOS LAÇOS E LAÇOS ENTRE ATORES / FORÇA DOS LAÇOS E DESEMPENHO DA REDE

Como foi possível observar no modelo conceptual, a força dos laços influenciam os laços entre atores e o desempenho da rede.

Pallotti e Lomi (2011) constataram empiricamente que o contacto direto entre as organizações facilita a criação de canais de informação, promove a aprendizagem mútua, a difusão de conhecimento e a adoção de melhores práticas organizacionais. Sendo assim, pode-se concluir que é uma variável com peso na construção e no desenvolvimento dos laços entre atores e, consequentemente, no desempenho da rede. Quanto maior for a intensidade dos laços existentes entre as organizações, menores serão os diferenciais de

³⁸ Para a elaboração do questionário foram utilizados itens já existentes por estudos referidos na revisão da literatura. Esses itens estão associados às variáveis: ligações anteriores, reputação, definição e consistência dos objetivos, compromisso, conflito, reciprocidade, comunicação e confiança.

desempenho, o que permitirá uma aproximação em termos de desempenho. No nosso modelo conceptual inserimos esta variável dentro dos fatores contextuais, porque consideramos ser uma componente essencial para a fase inicial na formação de uma parceria. De seguida são formuladas as hipóteses 2 e 9:

H2: “A força dos laços influenciam positivamente os laços entre atores.”

H9: “A força dos laços influenciam positivamente o desempenho da rede.”

3.2.2.3 REPUTAÇÃO E LAÇOS ENTRE ATORES / REPUTAÇÃO E DESEMPENHO DA REDE

Como foi possível observar no modelo conceptual, a reputação influencia os laços entre atores e o desempenho da rede.

O estudo desenvolvido por Mora-Valentin et al. (2004) evidenciou empiricamente que a reputação é um fator contextual positivo para o sucesso de acordos de cooperação entre organizações, o que nos sugere ser uma variável com impacto nos laços entre atores e consequentemente no desempenho da rede. De seguida formulam-se as hipóteses 3 e 10:

H3: “A reputação influencia positivamente os laços entre atores.”

H10: “A reputação influencia positivamente o desempenho da rede.”

3.2.2.4 DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS E LAÇOS ENTRE ATORES / DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS E DESEMPENHO DA REDE

Como foi possível observar no modelo conceptual, a definição e consistência dos objetivos influenciam os laços entre atores e o desempenho da rede.

Mora-Valentin et al. (2004) evidenciaram a importância de definir claramente os objetivos para os acordos de cooperação terem sucesso e Kim et al. (2010) reforçam dizendo que essa definição conjuntamente com a consistência são cruciais para a continuidade da cooperação. Kim et al. (2010) referem que a consistência dos objetivos é importante para evitar conflitos e comportamentos oportunistas, favorecendo a partilha de objetivos e prioridades.

No modelo conceptual adotamos a visão de Mora-Valentin et al. (2004) e como tal, assumimos a definição e consistência dos objetivos como um fator contextual, dando assim origem às hipóteses 4 e 11:

H4: “A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente os laços entre atores.”

H11: “A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente o desempenho da rede.”

3.2.2.5 COMPROMISSOS E LAÇOS ENTRE ATORES / COMPROMISSOS E DESEMPENHO DA REDE

Neste ponto vamos abranger além dos autores referidos no modelo conceptual e questionário. Isto porque os autores utilizados nos itens do questionário não fizeram a distinção entre compromisso e compromissos. No nosso modelo conceptual temos essa distinção em consideração. A hipótese 5 está associada a compromisso e a hipótese 12 associada a compromissos, ou seja, pretendemos estudar a variável compromisso também a afetar a rede e não apenas a relação entre os atores³⁹. Sendo assim, vamos referir os autores que estudaram o Modelo ARA, pois temos uma parcela a ele associado no nosso modelo conceptual, os laços entre atores. De seguida, vamos focar os autores que fizeram a distinção do conceito compromisso e compromissos. Para finalizar, destacam-se os autores utilizados no modelo conceptual e questionário com a variável compromisso Mora-Valentin et al. (2004).

Como foi possível observar no modelo conceptual, os compromissos influenciam os laços entre atores (Håkansson & Snehota, 1995). Esta abordagem considera o compromisso como um fator afectivo pertencente aos laços entre atores, sem considerar o seu impacto direto sobre o desempenho da rede. Sendo assim, em seguimento do estudo efetuado por Lenney e Easton (2009), pretendeu-se introduzir o compromisso como uma variável exterior aos laços entre atores e não apenas como uma componente afetiva.

Temos como objetivo mostrar que os compromissos têm peso no desempenho da rede como um todo e não apenas na relação entre os atores. Para tal ser possível, também é verdade que é necessário um contínuo relacionamento social, ou seja, existir compromisso dentro dos atores para consequentemente haver boa coordenação dentro do próprio grupo, mas também é necessário que os envolvidos na rede estejam comprometidos uns com os outros e não apenas com alguns.

O estudo desenvolvido por estes foi apenas teórico e, como tal, suscitou-nos a vontade de o fazer empíricamente. Antes de prosseguir com a nossa ideia relembramos que segundo estes autores, o compromisso é uma relação a nível individual (reside dentro dos atores-medida afetiva) e compromissos a nível da rede (como um acordo). Não menos importante voltar a referir que o objetivo do autor supracitado foi introduzir os compromissos como uma parcela independente no Modelo ARA, transformando-o em Modelo ARCA.

Reforçando o que já foi dito e segundo Håkansson (2009), as relações empresariais devem ser mais do que os objetivos específicos dos atores e, como tal, os compromissos devem estar relacionados com fatores económicos.

O estudo desenvolvido por Mora-Valentin et al., (2004) evidencia que o compromisso é uma característica organizacional que influencia o comportamento dos

³⁹ Esta distinção não foi descrita nas perguntas do questionário para não influenciar as respostas dos inquiridos, sendo assim a diferença entre compromisso e compromissos será avaliada após o tratamento dos dados.

parceiros e o desenrolar da sua relação. Seguindo esta linha de pensamento, Morgan e Hunt (1994) acreditam ser uma mais-valia haver compromisso entre as organizações.

Em suma, a nossa finalidade foi verificar empiricamente a variável compromissos como uma componente externa ao nosso mediador, laços entre atores e não apenas como uma variável interna, ou seja, queremos ver a consistência do Modelo ARCA. Após esta análise formulamos as hipóteses 5 e 12, pertencentes aos fatores organizacionais (linha de pensamento de (Mora-Valentin et al., 2004)):

H5: “O compromisso influencia positivamente os laços entre atores.”

H12: “Os compromissos influenciam positivamente o desempenho da rede.”

3.2.2.6 CONFLITOS E LAÇOS ENTRE ATORES / CONFLITOS E DESEMPENHO DA REDE

Como foi possível observar no modelo conceptual, os conflitos influenciam os laços entre atores e o desempenho da rede.

O estudo desenvolvido por Mora-Valentin et al. (2004) evidenciou empiricamente os conflitos como fator organizacional com impacto negativo sobre os acordos de cooperação. Sendo assim, a existência destes implicará um efeito nocivo sobre os laços entre atores da rede e sobre o desempenho. Após essa conclusão foram formuladas as hipóteses 6 e 13 do modelo conceptual:

H6: “Os conflitos influenciam negativamente os laços entre atores.”

H13: “Os conflitos influenciam negativamente o desempenho da rede.”

Referimos também que esta variável foi incluída nos fatores organizacionais em seguimento da linha de pensamento de (Mora-Valentin et al., 2004) visto que estes estão relacionados com o comportamento dos atores.

3.2.2.7 LAÇOS ENTRE ATORES E DESEMPENHO DA REDE: PERSPETIVA FINANCEIRA; PERSPETIVA CONSUMIDOR; PERSPETIVA INOVAÇÃO E PROCESSOS INTERNOS E PERSPETIVA CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

Como foi possível observar no modelo conceptual, os laços entre atores influenciam o desempenho da rede em quatro perspetivas. Essa influência em quatro perspetivas sobre os laços entre atores não é diretamente observável através da revisão da literatura. No entanto, no nosso entender pode ser aplicado o Modelo Balanced Scorecard, porque os projetos em estudo têm presentes estas quatro perspetivas. A nossa justificação está relacionada com o facto de os projetos terem como objetivo atingir um público-alvo, envolvem questões financeiras, permitem aos parceiros acederem a funcionalidades de outros e assimilarem novos conhecimentos e, consequentemente inovarem. Após esta conclusão foi formulada a hipótese 7:

H7: “Os laços entre atores influenciam positivamente o desempenho da rede.”

Após a justificação de cada hipótese do modelo conceptual é importante referir que o nosso mediador (laços entre atores) é caracterizado por três variáveis, sendo as mesmas, a confiança, a comunicação e a reciprocidade. Estas variáveis foram selecionadas como influentes nos laços entre atores tendo em conta a revisão da literatura realizada.

A reciprocidade é uma componente importante para os parceiros perceberem como é fundamental a partilha de riscos e custos, mas também a distribuição de lucros recíprocos Kim et al. (2010). Esta capacidade de partilha indica o grau de vontade das empresas em manterem a relação de parceria existente. No nosso modelo conceptual a reciprocidade pertence ao grupo dos fatores organizacionais, porque consideramos ser um fator importante para o desenvolvimento de uma relação de parceria.

A comunicação refere-se às características organizacionais e é uma componente importante no comportamento de todos os envolvidos na parceria Mora-Valentin et al. (2004).

Tendo isto em consideração, a comunicação foi introduzida nos fatores organizacionais no nosso modelo conceptual.

A confiança foi referida como um fator contextual (Mora-Valentin et al., 2004) e uma componente importante no comportamento de todos os envolvidos na parceria, permitindo o desenvolvimento de mais segurança e honestidade por parte do parceiro empresarial.

3.3 CONCLUSÃO

Após a apresentação das hipóteses básicas da presente investigação, demostramos de seguida no quadro 2 todas as hipóteses formadas e a interligação com o modelo conceptual em estudo, observável na figura 15.

Quadro 2 - Hipóteses de investigação
Fonte: Elaboração Própria

H₁ – As ligações anteriores influenciam positivamente os laços entre atores.
H₂ – A força dos laços influenciam positivamente os laços entre atores.
H₃ – A reputação influencia positivamente os laços entre atores.
H₄ – A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente os laços entre atores.
H₅ – O compromisso influencia positivamente os laços entre atores.
H₆ – Os conflitos influenciam negativamente os laços entre atores.
H₇ – Os laços entre atores influenciam positivamente o desempenho da rede na perspetiva financeira, do consumidor, da inovação e processos internos, do conhecimento e aprendizagem.
H₈ – As ligações anteriores influenciam positivamente o desempenho da rede.
H₉ – A força dos laços influenciam positivamente o desempenho da rede.
H₁₀ – A reputação influencia positivamente o desempenho da rede.
H₁₁ – A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente o desempenho da rede.
H₁₂ – Os compromissos influenciam positivamente o desempenho da rede.
H₁₃ – Os conflitos influenciam negativamente o desempenho da rede.

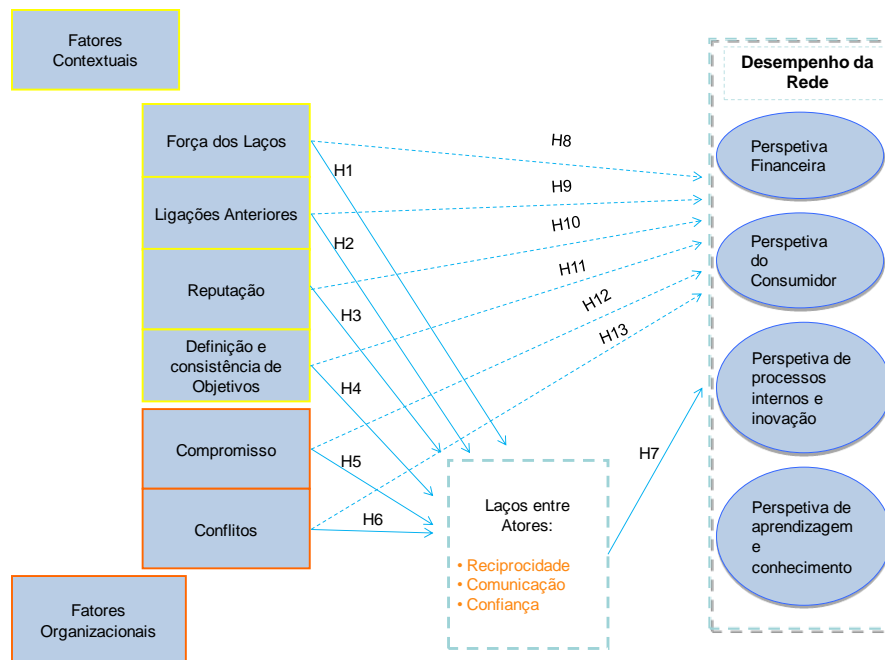


Figura 15 - Hipóteses de Investigação associadas ao Modelo Conceptual
 Fonte: Elaboração Própria

4 CAPÍTULO 4

Metodologia de Investigação

4.1 INTRODUÇÃO

O método de investigação utilizado foi o indutivo, tendo-se recorrido a um questionário para a obtenção dos dados.

Neste capítulo pretende-se mostrar como o questionário foi elaborado e fazer a sua ligação com a literatura estudada. É importante referir que a informação recolhida foi adaptada às necessidades deste estudo.

4.2 MODELO DE MEDIDAS

De acordo com Hill e Hill (2000) é importante definirmos o nosso universo e amostra, para de seguida procedermos à recolha de dados. Sendo assim, é importante referir que o universo ou população consiste num “conjunto total de casos”⁴⁰ sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2000).

A dimensão do nosso Universo consiste no conjunto de todas as organizações Europeias que tenham participado em Projetos de Cooperação Internacional FP7 e, cujo objetivo será ver como a relação entre as organizações (parceiros) influencia o desempenho do consórcio (rede).

Após a definição do nosso Universo é importante definir a nossa amostra, sendo que a mesma foi referida por como uma parte de casos que constituem o Universo (Hill & Hill, 2000).

A nossa amostra do Universo é constituída por organizações que tenham participado em projetos FP7 mas como parceiros da empresa onde foi realizado o estágio curricular. Foi essencial esta delineação porque o nosso Universo é muito vasto e no qual não seria possível atingir os resultados desejados, não só pelo facto da sua avultada dimensão, mas também pela dificuldade de arranjar contactos das organizações pertencentes ao mesmo.

Após a definição da nossa amostra, ou seja, quem pretendemos atingir é igualmente importante elaborar um estudo preliminar. Segundo os autores supra citados, este estudo pretende fornecer informações relevantes para a nossa investigação e permitirá auxiliar a elaboração do questionário.

Seguindo a mesma linha de pensamento, o estudo preliminar pretende confirmar a literatura estudada, sendo que a mesma foi essencial para achar as variáveis e modelos mais adequados para a realização da nossa investigação empírica. O mesmo consistiu em escrever uma versão preliminar do questionário, cujo objetivo foi verificar se este estava perceptível. Neste pré-teste abordaram-se oito indivíduos que não pertenciam à nossa amostra nem universo, com formação académica e com experiência de projetos.

Após este pré-teste pretendia-se realizar um segundo, dirigido a alguns inquiridos da nossa amostra, no entanto, este não foi possível por uma questão de tempo.

Sendo assim, só foi possível realizar um pré-teste, sendo o seu objetivo obter uma opinião sobre o questionário, ou seja, relativamente à sua estrutura, se as questões estavam bem elaboradas (compreensivas) e ainda que dessem sugestões para o questionário pudesse ser melhorado. Relativamente aos resultados obtidos foram de um modo geral satisfatórios. No entanto, é de referir que os inquiridos acharam algumas questões um pouco confusas e longas, o que posteriormente se efetuou uma nova elaboração das mesmas.

⁴⁰ “Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis na forma de observações ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades. Em ciências sociais é vulgar designarmos estas entidades por «casos» da investigação” (Hill & Hill, 2000).

Para a realização do questionário foi criado um Modelo Conceptual (observado na figura 13), sendo este delineado após a definição das variáveis a estudar e também após a definição da escala a utilizar no mesmo.

Para finalizar, o questionário foi colocado online pela Universidade de Aveiro e o mesmo foi enviado via e-mail para os inquiridos. Os contactos de e-mail foram obtidos a partir da empresa Globaz. É importante referir que esse e-mail continha uma mensagem a referir o objetivo do questionário.

4.2.1 OS ITENS E AS ESCALAS UTILIZADAS PARA MEDIR AS VARIÁVEIS LATENTES

Os itens foram selecionados com base na revisão da literatura, assumindo questões de natureza predominantemente qualitativa, ordinal. Para avaliar as diversas variáveis latentes apresentadas (ligações anteriores, força dos laços, reputação, definição e consistência dos objetivos, compromisso, conflito, laços entre atores e desempenho da rede) utilizou-se uma escala do tipo de Likert considerando sete níveis que variam entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Com esta escala os inquiridos classificaram o seu nível de concordância ou discordância em relação a cada afirmação, tendo em consideração a realidade vivida pela organização no tipo de projetos em estudo. Foi adotada esta escala porque a maior parte das variáveis selecionadas para a investigação derivaram de estudos empíricos cujas escalas foram acima referidas.

De seguida vamos enunciar as questões do questionário e os seus autores associados.

4.2.1.1 VARIÁVEL LATENTE 1 - LIGAÇÕES ANTERIORES

Após a breve verificação que foi apresentada no capítulo anterior sobre as ligações anteriores, foram adotados itens presentes no estudo, Mora-Valentin et al. (2004) observável no quadro 3.

Quadro 3 - Itens do questionário referentes à variável ligações anteriores

In the past my organization participated in FP7 projects with other organizations.

In the past my organization cooperated with this partner in other projects.

4.2.1.2 VARIÁVEL LATENTE 2 - FORÇA DOS LAÇOS

Relativamente à força dos laços entre parceiros, foram criados itens com base no estudo desenvolvido por Pallotti e Lomi (2011).

Os itens subjacente a esta variável latente são observados no quadro 4.

Quadro 4 - Itens do questionário referentes à variável força dos laços

In the past, my organization has provided better information and resources sharing among partners.
My partner is good at transferring knowledge and sharing best practices.

4.2.1.3 VARIÁVEL LATENTE 3 - REPUTAÇÃO

Relativamente à variável reputação, foram adotados itens presentes no estudo de Mora-Valentin et al. (2004), observável no quadro 5.

Quadro 5 - Itens do questionário referentes à variável reputação

My partner is a very prestigious organization.
My partner is good in the specialized subject of the FP7 project.
My partner's team is made up of prestigious specialists in FP7 projects.

4.2.1.4 VARIÁVEL LATENTE 4 - DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS

Para a definição e consistência dos objetivos foram adotados itens presentes nos estudos de Mora-Valentin et al. (2004) e de Kim et al. (2010). Sendo assim, foram adotados dois estudos que no nosso ponto de vista são complementares. Consequentemente foi criada a variável latente definição e consistência dos objetivos, observável no quadro 6.

Quadro 6 - Itens do questionário referentes à variável definição e consistência dos objetivos

Project objectives were defined clearly and precisely.
We know and accept the global objectives of the project.
We know and accept our responsibilities and tasks in the project
We and our partner understand each other's goals.
We and our partner understand each other's priorities.
We and our partner understand each other's processes.
We and our partner understand each other's roles and responsibilities.

4.2.1.5 VARIÁVEL LATENTE 5 - COMPROMISSO

Relativamente à variável compromisso, foram adotados itens presentes no estudo de Mora-Valentin et al. (2004) e de Morgan e Hunt (1994), conforme se apresenta no quadro 7.

Quadro 7 - Itens do questionário referentes à variável compromisso

Senior executives support FP7 projects.
Technician staff has participated in FP7 project.
We are very committed with our partner.
We hope to collaborate with our partner for a long time.
We will work to maintain the relationship with our partner.
The relationship that my organization has with my partner is something we are very committed to.
The relationship that my organization has with my partner is something my organization intends to maintain in the future.
The relationship that my organization has with my partner deserves our partnership maximum effort to maintain.

4.2.1.6 VARIÁVEL LATENTE 6 - CONFLITOS

Conforme se apresenta no quadro 8, a variável latente conflitos, foi adaptada do estudo de Mora-Valentin et al. (2004).

Quadro 8 - Itens do questionário referentes à variável conflito

There are disagreements and tensions between us.
Relationship with my partner is characterized by a low level of harmony and agreement.
Performance of my partner eliminates and jeopardizes the efforts of my organization.
The development of the project has generated problems and tensions inside my organization.

4.2.1.7 VARIÁVEL LATENTE 7 - LAÇOS ENTRE ATORES

Para estudarmos a variável mediadora laços entre atores, e com base na revisão da literatura efetuada, achou-se pertinente estudar empiricamente as variáveis confiança, comunicação e reciprocidade como componentes internas aos laços entre atores. A reciprocidade, a comunicação e a confiança foram adotadas do estudo de Mora-Valentin et al. (2004). A reciprocidade apresenta-se no quadro 9, a comunicação no quadro 10 e, finalmente, a confiança no quadro 11.

Quadro 9 - Itens do questionário referentes à variável reciprocidade

We share risks with the partner.
We share burdens with the partner.
We share benefits with the partner.

Quadro 10 - Itens do questionário referentes à variável comunicação

Communication with our partner is frequent.
We share confidential information with our partner.
We offer our partner the information he needs.
Our partner offers the information we need.

Quadro 11 - Itens do questionário referentes à variável confiança

We trust in our partner.
We think that our partner's behaviour will be good.
Relationship with our partner is harmonious.
Our partner's performance is good for us and the project.

4.2.1.8. VARIÁVEL LATENTE 8 - DESEMPENHO NA REDE

Após a breve apresentação no capítulo anterior sobre o desempenho da rede em quatro perspectivas, foram criados itens para a construção desta variável latente, conforme se apresenta nos quadros 11, 12, 13 e 14. Não foram adotados itens, porque estes não existiam nos estudos revistos. Como tal, foram desenvolvidas questões de raiz e específicas ao nosso estudo, mas sempre de acordo com o revisto na literatura. Os quadros 12, 13, 14 e 15 apresentam as diversas perspectivas.

Quadro 12 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva financeira

Partnerships underpin the achieving of funding that would not be possible to achieve otherwise.
Partnerships hinder budgeting maneuvering within projects.
Partnerships are interesting means to reduce investments.

Quadro 13 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva do consumidor

Previous partnerships are important means to reach proper target market.
Experience acquired in previous partnerships enable your organization to reach target audiences quicker and efficiently.
Partnerships allow you to have more flexibility to reach target audience.
Previous partnerships are important means to reach greater target audience.

Quadro 14 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva de processos internos e inovação

Previous partnerships underpin the development of efficiency of your organization.
Previous partnerships are important means to improve your planning capabilities.

Quadro 15 - Itens referentes à variável desempenho da rede. Perspetiva do conhecimento e aprendizagem

Experience with partnerships helped in increasing your ability to participate in projects under the FP7 program.
Previous partnerships in FP7 projects underpinned the development of internal capabilities of your organization.

Para dar seguimento à análise dos dados é importante referir o facto da possibilidade de ausência de resposta a itens do questionário e como o ultrapassar no sistema SPSS, utilizado nesta dissertação. Segundo Hill e Hill (2000) quando um inquirido não responde a uma pergunta é muito útil inserir um valor artificial no ficheiro de dados, para evitar ambiguidades e erros nas análises estatísticas. “É normal inserir-se um valor «impossível»

no contexto, ou seja, um valor fora da gama de valores genuinamente possíveis; por exemplo, quando o valor de uma variável não pode ser negativo, é vulgar utilizar-se o valor «-1» para indicar que o respondente não respondeu à pergunta” (Hill & Hill, 2000).

De forma a ser mais perceptível o que foi referido neste capítulo vamos sintetizar alguma informação no quadro seguinte, tendo em conta o questionário que se encontra em anexo.

Nesta fase é importante fazer referência à nossa amostra. Como já foi dito esta abrange vários países da Europa, mas para sermos mais precisos vamos enunciar os países participantes: Alemanha, Áustria, Azerbaijão, Bélgica, Bulgária, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Hungria, Israel, Itália, Macedónia, Portugal, Reino Unido e Roménia.

Relativamente ao tipo de organizações que participaram neste estudo evidenciamos as instituições de pesquisa, organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

Tendo em conta a duração do *Seventh Framework Programme* (2007-2013) e estarmos no ano de 2012, um dos itens do questionário focava a experiência dos indivíduos neste tipo de projetos (até 6 anos). Através das respostas obtidas podemos referir que a média foi de quatro anos de experiência.

Quadro 16 - Dados sobre os itens e escala utilizados

Pergunta - Questionário	Número de variáveis no SPSS ⁴¹	Escala de medida e gama de valores	Código para não resposta
A	2	Ordinal (1-7)	-1
B	2	Ordinal (1-7)	-1
C	3	Ordinal (1-7)	-1
D	7	Ordinal (1-7)	-1
E	8	Ordinal (1-7)	-1
F	4	Ordinal (1-7)	-1
G	11	Ordinal (1-7)	-1
H	11	Ordinal (1-7)	-1

⁴¹ Referente ao número de itens no questionário.

PARTE III

Estudo Empírico: Resultados e Conclusões

CAPÍTULO 5 – CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS
INVESTIGAÇÕES

5 CAPÍTULO 5

Consistência e Validade do Modelo de Medidas

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicia-se com a explicação de todo o processo da obtenção de dados para possibilitar o desenvolvimento desta dissertação. Após a explicação do processo de recolha de dados, segue-se o estudo da validade e fiabilidade das escalas utilizadas para medir as variáveis latentes através do processo da purificação de escalas.

O processo de purificação de escalas é constituído por duas fases que serão desenvolvidas no presente capítulo, que são, a análise fatorial exploratória e, por fim, a análise

da fiabilidade dos fatores obtidos na análise fatorial exploratória para verificação da consistência de cada fator.

5.2 RECOLHA DE DADOS

São objeto do estudo, organizações pertencentes à Europa que tenham participado em projetos do âmbito FP7 e que tenham sido parceiras na empresa onde foi realizado o estágio. A recolha de informação dessas empresas permitiu criar uma base de dados com 72 organizações.

A recolha de informação através do questionário foi efetuada durante os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro de 2012. Das 72 organizações que pertenciam à base de dados criada, foram obtidas 40 respostas que constituem os dados deste estudo. Salienta-se que cada resposta obtida corresponde a uma única organização, porque o questionário foi enviado para uma pessoa em particular que esteve envolvida diretamente com a Globaz neste tipo de projetos.

5.3 PROCESSO DE PURIFICAÇÃO DE ESCALAS

Para se proceder à purificação de escalas, foi necessária a utilização de um *software* estatístico. Para a realização deste estudo os dados foram introduzidos e tratados no *software* SPSS 20.0.

Na verificação da consistência e validade do modelo de medidas procedeu-se, inicialmente, ao apuramento prévio da estrutura fatorial e, de seguida, à análise fatorial exploratória aos itens de cada escala, através de uma análise fatorial em componentes principais (AFCP), com opção pelo critério teórico de retenção dos fatores com valores próprios (*eigenvalue*) maiores que um.

Aplicou-se o método de rotação VARIMAX, que consiste na eliminação dos itens que não satisfaziam a condição de saturação dominante igual ou superior a 0,600 e inferior a 0,350 nos restantes fatores. Teve-se ainda em conta a medida global de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para o conjunto das variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett. Segundo Hair, Tatham, Anderson e Black (2005) devemos considerar nas comunicações valores superiores e iguais a 0,500 e com mesmo critério para o valor de MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) (Maroco, 2007)⁴². Por fim, foi apurada a consistência das sub escalas obtidas, através do *alpha de Cronbach*.

Apesar da análise fatorial ser, geralmente, utilizada para estudos que utilizem variáveis medidas quantitativamente, o presente estudo que utiliza variáveis medidas

⁴² Apesar desta referência mantivemos a análise para duas situações que não se encontram dentro destes parâmetros. Nomeadamente na variável conflito (nas comunicações) e no desempenho da rede (MSA). Esta decisão foi em seguimento do valor da comunicações ser muito próximo de 0,500 e face ao MSA o valor de 0,401 (observável no ponto 5.3.2.8) ser referente ao fator financeiro. Esta última situação, foi mantida na análise, porque um dos nossos objetivos era ver a perspetiva financeira e se rejeitássemos este valor não podíamos fazer a análise nessa vertente.

qualitativamente também utiliza a análise fatorial exploratória. Segundo Maroco (2007), se as variáveis ordinais apresentarem mais de cinco pontos de escala, dá-se maior importância à simetria que à métrica da função de distribuição das variáveis. São geralmente muito pequenas as diferenças dos coeficientes de correlação entre as variáveis ordinais com pelo menos cinco pontos e as variáveis contínuas (Bollen & Barb, 1981). Desta forma, optou-se por utilizar o método de análise fatorial, pois no capítulo quatro verificou-se que todas as variáveis latentes utilizam uma escala de Likert de sete pontos.

5.3.1 ANÁLISE FATORIAL

Na análise fatorial a situação ideal corresponde à existência de poucos fatores comuns e de uma pequena contribuição dos fatores únicos, para que não existam problemas de interpretação do modelo (Pestana & Gageiro, 2005). A rotação utilizada na análise, permite obter uma estrutura fatorial da qual é possível verificar quais os pesos fatoriais de um conjunto reduzido de variáveis, de forma a estes serem o maior possível num fator e o menor possível nos fatores restantes.

O estudo iniciou-se com a aplicação da análise fatorial, testando-se a viabilidade da mesma através do teste KMO que estima a adequação da amostra, sendo uma estatística que varia entre zero e um. Os valores que permitem caracterizar a aplicação da AFPCP estão apresentados no Quadro 17.

Quadro 17 - Avaliação do teste KMO	
Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito Boa	0,9 – 1
Boa	0,8 – 0,9
Média	0,7 – 0,8
Razoável	0,6 – 0,7
Fraca	0,5 – 0,6
Inaceitável	< 0,5

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2005)

Utilizando a rotação ortogonal dos fatores, pelo método do Varimax, foram efetuadas oito análises fatoriais exploratórias, aceitando valores de KMO iguais e superiores a 0,500. Não partimos do pressuposto de 0,600, indicação da existência de razoável a muito boa adequação da dimensão da amostra aos itens de análise. Decidimos considerar o valor 0,500. Esta decisão derivou do facto de dois fatores terem obtido esse valor. Quisemos manter os mesmos na análise, porque foram utilizamos itens já testados por outros autores citados neste estudo. Considerados os resultados menos bons do KMO e da Esfericidade de Bartlett, devido ao facto de estar associado a estes fatores apenas dois itens. Analisando a Esfericidade de Bartlett, todos os grupos de variáveis que apresentam *p-value* < 0,001, significa que os itens das variáveis latentes estão correlacionados significativamente. No Quadro 18 podem ser observados os resultados obtidos.

Quadro 18 - Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados

	Nº Fatores	KMO	Esfericidade de Bartlet	Total da variância explicada
Ligações Anteriores	1	0,500	0,021	68,674%
Força dos Laços	1	0,500	0,640	53,867%
Reputação	1	0,721	0,000	76,318%
Definição e Consistência dos objetivos	1	0,841	0,000	68,357%
Compromisso	2	0,819	0,000	66,875%
Conflito	1	0,742	0,000	61,042%
Laços entre atores	3	0,777	0,000	73,524%
<i>Desempenho</i>	4	0,663	0,000	77,943%

5.3.2 ANÁLISE DA FIABILIDADE DOS FATORES

Após a extração dos fatores é necessário efetuar a verificação da sua consistência interna que pode ser avaliada utilizando o *alpha de Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2005). A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta das diferenças nos inquiridos.

O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que avaliem a mesma característica, variando entre 0 e 1 (Quadro 19). O valor obtido é um limite da consistência interna. Não assume valores negativos, pois as variáveis que medem a mesma realidade devem estar categorizadas no mesmo sentido.

Quadro 19 - Avaliação do coeficiente *Alpha de Cronbach*

Consistência da Escala	Valores de <i>Alpha</i>
Muito Boa	> 0,9
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inaceitável	< 0,6

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2005)

5.3.2.1 LIGAÇÕES ANTERIORES

O Quadro 20 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial às ligações anteriores, da qual foi extraído 1 fator que explica 68,674 % da variância total do modelo de medida que inclui 2 itens.

O valor das comunicações dos 2 itens foram de 0,687 e os valores de MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) foram de 0,500 para os dois fatores. O valor de KMO obtido foi de 0,500. Tendo em conta os critérios definidos pode considerar-se como fraca

adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 1. No entanto, este resultado muito provavelmente advém do facto desta variável ser medida apenas por 2 itens, ou seja, haver insuficiência de questões para medir as ligações anteriores.

Quadro 20 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Ligações aAnteriores.

Item	Fator 1
In the past my organization participated in FP7 projects with other organizations.	0,829
In the past my organization cooperated with this partner in other projects.	0,829
Valor Próprio	1,373
Variância (%)	68,674
Variância Acumulada (%)	68,674
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,543

5.3.2.2 FORÇA DOS LAÇOS

Relativamente à variável 2, o Quadro 21 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável força dos laços, da qual foi extraído, 1 fator que explica 53,867% da variância total do modelo de medida que inclui 2 itens.

O valor das comunalidades dos 2 itens foi 0,539 e os valores de MSA de ambos os fatores foi de 0,500. O valor de KMO obtido foi de 0,500, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 2. No entanto, este resultado muito provavelmente advém do facto desta variável ser medida apenas por 2 itens, ou seja, haver insuficiência de questões para medir a força dos laços.

Quadro 21 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Força dos Laços.

Item	Fator 2
In the past, my organization has provided better information and resources sharing among partners.	0,734
My partner is good at transferring knowledge and sharing best practices.	0,734
Valor Próprio	1,077
Variância (%)	53,867
Variância Acumulada (%)	53,867
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,134

5.3.2.3 REPUTAÇÃO

Relativamente à variável reputação, o Quadro 22 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise fatorial à variável 3, do qual foi extraído 1 fator que explica 76,318% da variância total do modelo de medida que inclui 3 itens.

O valor das comunalidades dos 3 itens varia entre 0,718 e 0,793 e os valores de MSA variam entre 0,692 e 0,778 O valor de KMO obtido foi de 0,721, que de acordo com os

critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 3.

Quadro 22 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Reputação.

Item	Fator 3
My partner's team is made up of prestigious specialists in FP7 projects.	0,891
My partner is good in the specialized subject of the FP7 project.	0,882
My partner is a very prestigious organization.	0,847
Valor Próprio	2,290
Variância (%)	76,318
Variância Acumulada (%)	76,318
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,842

5.3.2.4 DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS

Relativamente à variável definição e consistência dos objetivos, o Quadro 23 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável 4, da qual foi extraído um fatores que explica 68,357% da variância total do modelo de medida que inclui 7 itens.

O valor das comunalidades dos 7 itens variam entre 0,578 e 0,793 e os valores de MSA variam entre 0,793 e 0,936 O valor de KMO obtido foi de 0,841, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 4.

Uma conclusão pertinente é o facto da definição dos objetivos e a consistência dos mesmos estarem integrados num único fator. A definição e a consistência dos objetivos foram vistos separadamente pelos autores Mora-Valentim et al., (2004) e Kim et al., (2010), respetivamente. No entanto, através da nossa análise estas duas características estão diretamente envolvidas, formando um único fator.

Quadro 23 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Definição e Consistência dos Objetivos.

	Fator 4
We and our partner understand each other's goals.	0,890
We and our partner understand each other's priorities.	0,889
We and our partner understand each other's processes.	0,841
We and our partner understand each other's roles and responsibilities.	0,834
We know and accept our responsibilities and tasks in the project.	0,784
Project objectives were defined clearly and precisely.	0,779
We know and accept the global objectives of the project.	0,760
Valor Próprio	4,785
Variância (%)	68,357
Variância Acumulada (%)	68,357
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,920

5.3.2.5 COMPROMISSO

Relativamente à variável compromisso, o Quadro 24 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável 5, da qual foram extraídos dois fatores que explicam 66,875% da variância total do modelo de medida que inclui 8 itens.

O valor das comunalidades dos 8 itens variam entre 0,539 e 0,792 e os valores de MSA variam entre 0,764 e 0,891 O valor de KMO obtido foi de 0,819, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 5.

Quadro 24 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Compromisso.

Item	Fator 5	Fator 6
We will work to maintain the relationship with our partner.	0,880	
The relationship that my organization has with my partner is something my organization intends to maintain in the future.	0,864	
We hope to collaborate with our partner for a long time.	0,824	
Technician staff has participated in FP7 project.		0,783
Senior executives support FP7 projects.		0,762
We are very committed with our partner.		0,608
The relationship that my organization has with my partner is something we are very committed to.		0,557
The relationship that my organization has with my partner deserves our partnership maximum effort to maintain.		0,527
Valor Próprio	3,066	2,284
Variância (%)	38,329	28,546
Variância Acumulada (%)	38,329	66,875
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,884	0,779

Fator 5 – Consistência da parceria no futuro

Considerou-se o fator 5 a consistência da parceria no futuro. A denominação deste fator está presente por exemplo nos estudos de Mora-Valentim et al., (2004), Morgan e Hunt (1994) e Das e Teng (1998). Os itens que justificam este fator (quadro 24) transmitem a seguinte ideia: é importante a relação no futuro, conduzindo aos envolvidos

vontade de trabalharem na sua manutenção. O fator 5 apresenta saturação entre os 0,824 e os 0,880 e integra três itens.

Fator 6 – Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos

Relativamente ao fator 6, este representa a relação entre as pessoas envolvidas na realização de projetos FP7 e o compromisso gerado entre as mesmas, conclusão que vai ao encontro dos estudos de Mora-Valentim et al. (2004). O fator 6 apresenta saturação entre os 0,527 e os 0,783 e integra cinco itens.

5.3.2.6 CONFLITO

Relativamente à variável conflito, o Quadro 25 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável 6, da qual foi extraído um fator que explica 61,042% da variância total do modelo de medida que inclui 4 itens.

O valor das comunalidades dos 4 itens variam entre 0,552 e 0,635 e os valores de MSA variam entre 0,728 e 0,759 O valor de KMO obtido foi de 0,742, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 6.

Quadro 25 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Conflito.

	Fator 7
Performance of my partner eliminates and prejudices the efforts of my organization.	0,797
There are disagreements and tensions between us.	0,793
The development of the project has generated problems and tensions inside my organization.	0,791
Relationship with my partner is characterized by a low level of harmony and agreement.	0,743
Valor Próprio	2,442
Variância (%)	61,042
Variância Acumulada (%)	61,042
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,784

5.3.2.7 LAÇOS ENTRE ACTORES

Relativamente à variável laços entre atores, o Quadro 26 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável 7, da qual foram extraídos três fatores que explicam 73,524% da variância total do modelo de medida que inclui 11 itens.

O valor das comunalidades dos 11 itens variam entre 0,490 e 0,909 e os valores de MSA variam entre 0,578 e 0,874 O valor de KMO obtido foi de 0,777, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 7.

Quadro 26 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Laços entre Atores.

	Fator 8	Fator 9	Fator 10
We think that our partner's behaviour will be good.	0,926		
We trust in our partner.	0,924		
Relationship with our partner is harmonious.	0,905		
Our partner's performance is good for us and the project.	0,739		
Communication with our partner is frequent.		0,867	
We offer our partner the information he needs.		0,765	
We share benefits with the partner.		0,601	
Our partner offers the information we need.		0,563	
We share confidential information with our partner.		0,498	
We share risks with the partner.			0,779
We share burdens with the partner.			0,732
Valor Próprio	3,571	2,616	1,900
Variância (%)	32,466	23,785	17,273
Variância Acumulada (%)	32,466	56,251	73,524
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	0,943	0,811	0,482

Esta variável tem integrada três variáveis: a reciprocidade, a comunicação e a confiança. Como tal, seria de esperar obter três fatores e que cada um estivesse associado às variáveis referidas. No questionário os primeiros três itens estavam associados à reciprocidade, os quatro seguintes à comunicação e os quatro últimos à confiança. Sendo assim, os resultados esperados seriam a consistência dos três fatores relacionados com esses itens, mas não foi o obtido. Houve um item pertencente à reciprocidade que ficou inserido no fator comunicação.

Fator 8 – Confiança

Este fator integra quatro itens relacionados com a confiança existente entre os parceiros. É notório que este fator tem elevado peso no sucesso da parceria. Por esta razão e concordando com Mora-Valentim et al. (2004), designou-se este fator por confiança, obtendo uma saturação entre os 0,739 e os 0,926 e integra quatro itens com maior correlação (Quadro 26).

Fator 9 – Comunicação e partilha de benefícios

Analisando o quadro 24, vemos que a comunicação está associada à partilha de benefícios com o parceiro. Este resultado não era esperado, pois a partilha de benefícios era um item pertencente à reciprocidade. Por esta razão designou-se este fator por comunicação e partilha de benefícios. Os itens associados à comunicação desenvolvidos por Mora-Valentim et al. (2004) estão em sintonia com o nosso resultado, mas a partilha de benefícios associada à reciprocidade de Kim et al. (2010), não está em coerência. O fator 9 apresenta uma saturação entre os 0,498 e os 0,867 e integra cinco itens (Quadro 26).

Fator 10 – Reciprocidade

O fator 10 apresenta uma saturação entre os 0,732 e os 0,779 e integra dois itens com maior correlação (Quadro 26). Estes demonstram que a reciprocidade é importante para a partilha de riscos e responsabilidades/encargos entre parceiros, o que vai ao encontro de Kim et al. (2010).

5.3.2.8 DESEMPENHO DA REDE

Relativamente à variável desempenho da rede, o Quadro 27 apresenta a matriz de saturação com rotação Varimax resultante da análise fatorial à variável 8, da qual foram extraídos quatro fatores que explicam 71,632% da variância total do modelo de medida que inclui 10 itens.

O valor das comunalidades dos 11 itens variam entre 0,340 e 0,861 e os valores de MSA variam entre 0,401 e 0,823 O valor de KMO obtido foi de 0,663, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como razoável a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável 8.

Quadro 27 - Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na variável Desempenho da Rede

	Fator 11	Fator 12	Fator 13	Fator 14
Previous partnerships are important means to reach greater target audience.	0,911			
Experience acquired in previous partnerships enable your organization to reach target audiences quicker and efficiently.	0,909			
Partnerships allow you to have more flexibility to reach target audience.	0,905			
Previous partnerships are important means to reach proper target market.	0,783			
Previous partnerships underpin the development of efficiency of your organization.		0,909		
Previous partnerships are important means to improve your planning capabilities.		0,739		
Experience with partnerships helped in increasing your ability to participate in projects under the FP7 program.			0,825	
Partnerships underpin the achieving of funding that would not be possible to achieve otherwise.			0,793	
Previous partnerships in FP7 projects underpinned the development of internal capabilities of your organization.			0,599	
Partnerships hinder budgeting maneuvering within projects.				0,939
Valor Próprio	3,151	1,773	1,754	1,116
Variância (%)	31,511	17,731	17,542	11,160
Variância Acumulada (%)	31,511	49,242	66,783	77,943
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,907	0,634	0,604	0,748

Fator 11 – Desempenho a nível do consumidor

Este fator apresenta uma saturação entre os 0,783 e os 0,911 e integra quatro itens com maior correlação (Quadro 27). Estes quatro itens estão associados ao público-alvo, ou seja, mede a importância da atuação da parceria para atingir mais público e de forma mais flexível, fácil e eficiente. Esta característica conduz a uma eficiência na articulação de objetivos. Isto permitirá a produção de produtos/serviços mais orientados para as necessidades do público-alvo, ou seja, dos clientes finais.

Fator 12 – Desempenho a nível dos processos internos e inovação

As parcerias realizadas foram importantes para as organizações, porque permitiram o desenvolvimento e o planeamento mais eficiente das suas capacidades. Este facto permitirá às organizações irem ao encontro das expectativas do cliente. O fator 12 apresenta uma saturação entre os 0,739 e os 0,909 e integra dois itens (Quadro 27).

Fator 13 – Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento

Foi notório que a experiência em parcerias relacionadas com o programa FP7 contribui para o desenvolvimento e capacidade das organizações e, como tal, serem capazes de melhorar os seus produtos/serviços.

Uma situação não esperada foi o facto da obtenção de financiamento por parte das organizações numa parceria estar relacionada com a perspectiva de aprendizagem. O fator 13 apresenta uma saturação entre os 0,599 e os 0,825 e integra cinco itens (Quadro 27).

Fator 14 – Manobras no orçamento

Este fator apresenta uma saturação de 0,939 e integra um item com maior correlação (Quadro 27). Após este resultado podemos constatar que as organizações consideram a manobra de orçamento um aspeto financeiro, o que vai ao encontro da perspectiva financeira do Modelo *Balanced Scorecard*.

5.4 CONCLUSÕES

Neste capítulo foram apresentadas as análises fatoriais exploratórias. Estas permitiram extrair 14 fatores através do método das componentes principais. Analisando o Quadro 28 verifica-se que nem todos os fatores possuem consistência e fiabilidade interna, ou seja, *alphas de Cronbach* aceitáveis. A fiabilidade interna dos fatores foi classificada de fraca a muito boa. Assim considerou-se a fiabilidade interna de três fatores como muito boa, a fiabilidade interna de três fatores como boa, a fiabilidade interna de cinco fatores como média e como inaceitável três fatores, nomeadamente, as ligações anteriores, a força de laços e reciprocidade.

Todos os itens do questionário foram reduzidos a 14 fatores que servirão de base a análises multivariadas, nomeadamente a regressão linear que será o método utilizado na análise deste estudo.

Quadro 28 - Análise da fiabilidade interna dos fatores (*Alpha (a) de Cronbach*)

Fatores	<i>Alpha (a) de Cronbach</i>	Avaliação da Fiabilidade interna
Ligações anteriores	0,543	Inaceitável
Força dos laços	0,134	Inaceitável
Reputação	0,842	Boa
Definição e consistência de objetivos	0,920	Muito Boa
Compromisso		
Consistência da parceria no futuro	0,884	Boa
Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	0,779	Razoável
Conflito	0,784	Razoável
Laços entre atores		
Confiança	0,943	Muito Boa
Comunicação e partilha de benefícios	0,811	Boa
Reciprocidade	0,482	Inaceitável
Desempenho da rede		
Desempenho a nível do consumidor	0,907	Muito Boa
Desempenho a nível dos processos internos e inovação	0,634	Fraca
Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento	0,604	Fraca
Manobras no orçamento	0,748	Razoável

6 CAPÍTULO 6

Resultados e discussão dos resultados

6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como principais objetivos testar as hipóteses de investigação e interpretar e discutir os resultados. Inicialmente serão apresentados os resultados da análise correlacional, tendo em consideração os coeficientes de *Pearson*. Posteriormente, serão discutidos os resultados obtidos face à literatura apresentada neste estudo, seguindo a mesma sequência utilizada para apresentação de hipóteses no capítulo 3.

6.2 ANÁLISE CORRELACIONAL

Nesta parte apresenta-se a análise correlacional para verificação da existência de multicolinearidade. Utilizar a matriz de correlações bivariadas é a forma mais simples de verificar a existência da mesma. No entanto, esta matriz, que apresenta as correlações entre os fatores que surgiram da análise fatorial, não impõe um valor limite a partir do qual seja possível prever problemas na estimação do modelo devido a colinearidade entre as variáveis independentes. É de notar que as correlações bivariadas superiores a 0,750 conduzem geralmente a problemas de multicolinearidade (Maroco, 2007).

De acordo com a revisão da literatura seria de esperar que existisse correlação entre as dimensões que medem a mesma variável latente. Assim, como foi referido no parágrafo anterior, se a correlação for elevada, poderão existir consequências no ajustamento do modelo, devido aos elevados desvios-padrão, permitindo concluir que os coeficientes não serão estimados com grande precisão. Desta forma, antes de testar as hipóteses, será realizado o diagnóstico de multicolinearidade, recorrendo à matriz de correlações apresentada no Quadro 29, que apresenta coeficientes de *Pearson* entre as variáveis, com valores que variam entre -1 e 1.

Os resultados das correlações de Pearson das dimensões entre as variáveis latentes não são muito satisfatórios, no entanto, existem valores razoáveis de correlações. Estes não ultrapassam o valor de 0,750, o que significa que não existe multicolinearidade. Contudo, existem correlações significativas entre fatores ao nível de significância de 0,05 e 0,01 (Quadro 29).

Analisando o Quadro 29 verifica-se que as ligações anteriores apresentam maior coeficiente de correlação com o fator desempenho a nível do consumidor. Sendo assim, estas são importantes para atingir o público-alvo. Esta indicação permite-nos aferir que um convívio passado é importante para as organizações chegarem mais eficientemente ao público-alvo. A reciprocidade está associada à partilha de riscos e responsabilidades, o que significa que os parceiros confiam no consórcio criado e acreditam que este os irá compensar pelo esforço realizado, aumentando o seu grau de desempenho ao nível de processos internos e inovação. Esta correlação orienta-nos para a ideia que a relação de reciprocidade é importante para as organizações desenvolverem as suas aptidões internas.

De acordo com o Quadro em análise, existe correlação significativa entre compromisso e desempenho da rede ao nível do conhecimento, aprendizagem e obtenção de financiamento. Esta evidência conduz à ideia que o compromisso desenvolvido no consórcio permite às organizações desenvolvam e melhorem as capacidades nas áreas de sua competência. Não esquecendo que este compromisso tem como base a confiança. Ainda através desta correlação verificamos que compromisso tem impacto positivo no sentido das organizações obterem financiamento.

Sendo assim, para as organizações voltarem a ser parceiras devem ter em consideração a confiança desenvolvida entre eles e o que evoluíram em termos de conhecimento e capacidade de obter financiamento. Ainda neste nível de desempenho temos uma correlação com o fator recursos humanos e comprometimento.

Denotamos também que há correlação entre reputação e o Força dos Laços. Isto sugere que uma organização com reputação é vista pelos outros um item de referência que lhes proporciona adquirir aptidões. Verificamos também correlação com alguma significância entre a reciprocidade e a reputação, o que nos faz concluir que os parceiros com reputação são considerados como mais fiáveis para cumprir com as suas responsabilidades.

Dos fatores estudados, a definição e a consistência de objetivos foi o que obteve um maior número de correlações com outros fatores, sendo esses a consistência da parceria no futuro, as pessoas envolvidas nos projetos, o comprometimento entre os envolvidos, o conflito, a confiança, a comunicação e a partilha de benefícios. Com este resultado denota-se que a definição e a consistência dos objetivos para serem cumpridos é importante os parceiros terem um envolvimento positivo com base na confiança e comunicação. Além disso os conflitos são inoportunos para se conseguir atingir os objetivos delineados.

Outra situação a mencionar é a relação entre as Ligações anteriores e o desempenho a nível do consumidor. Sendo assim, podemos aferir que as experiências passadas entre as organizações permitem no futuro melhor adequação face às necessidades do público-alvo.

Dos quatro fatores ligados ao desempenho da rede houve apenas um, manobras no orçamento, que não obteve correlação significativa com os outros fatores.

Rematamos com a conclusão que o fator de desempenho mais correlacionado foi o desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1- Ligações Anteriores	1													
2- Força dos Laços	,254	1												
3- Reputação	,097	,357*	1											
4- Definição e Consistência dos Objectivos	,000	,293	,282	1										
5- Consistência da parceria no futuro	,232	,260	,011	,434*	1									
6- Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	,091	,048	,278	,452**	,000	1								
7- Conflito	,031	-,177	-,030	-,435**	-,187	-,065	1							
8-Confiança	,043	,110	,076	,486**	,485**	,001	-,311	1						
9- Comunicação e partilha de benefícios	-,043	,089	,157	,510**	,293	,344	-,243	,000	1					
10- Reciprocidade	-0,04	,122	,420*	,215	,105	,252	-,095	,000	,000	1				
11- Desempenho a nível do consumidor	,437**	,310	,317	,262	,112	-,032	-,1,08	,044	,305	-,014	1			
12-Desempenho a nível dos processos internos e inovação	,053	,132	,122	,048	,000	,213	,137	,096	-,063	,417*	,000	1		
13-Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento	-0,72	,130	-,046	,281	,406*	,421*	-,027	,077	,077	,221	,000	,000	1	
14-Manobras no orçamento	,006	,080	-,144	-,203	-,158	-,041	,147	-,184	-,178	-,055	,000	,000	,000	1

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Legenda:

1- Ligações Anteriores
2- Força dos Laços
3- Reputação
4- Definição e Consistência dos Objectivos

5- Consistência da parceria no futuro
6- Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos
7- Conflito

8-Confiança
9- Comunicação e partilha de benefícios
10- Reciprocidade

11- Desempenho a nível do consumidor
12-Desempenho a nível dos processos internos e inovação
13-Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento
14-Manobras no orçamento

Quadro 29 - Resultados da Análise Correlacional

6.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Com a finalidade de testar as hipóteses de investigação, de identificar e de explicar as influências que cada uma das variáveis independentes exerce sobre as variáveis dependentes será utilizada a análise de regressão linear simples e múltipla, pressupondo a não existência de multicolinearidade.

É importante distinguir estes dois conceitos, sendo que a regressão linear simples analisa a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa, uma dependente e outra independente e a regressão linear múltipla analisa a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

Os princípios básicos da regressão usada no caso bivariado podem ser estendidos à situação onde existem mais de duas variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2003), como podemos observar nas expressões 1 e 2.

A análise de regressão linear múltipla fornece um teste de maior rigor que a análise correlacional, pois nesta podem ser consideradas variáveis independentes não significativas que combinadas com outras variáveis independentes podem ser consideradas significativas.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), a análise de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial que permite a análise do efeito linear direto de um conjunto de variáveis independentes numa variável dependente, através dos coeficientes de regressões parciais, sendo possível analisar os parciais de *beta*. Estes permitem simplificar a equação da regressão e fornecem qual o efeito relativo de cada uma das variáveis independentes na variável dependente.

Para determinar quais as variáveis do modelo de investigação que devem ser incluídas na análise da regressão linear múltipla recorre-se ao método de *enter*. Este método é utilizado para selecionar a partir de um conjunto de variáveis independentes, o subconjunto de variáveis independentes que explicam o impacto na variável dependente, sendo as variáveis introduzidas e retiradas alternadamente. Não optamos pelo método *stepwise*, apesar deste ter a capacidade de remover uma variável, cuja importância no modelo é reduzida pela adição de novas variáveis (Maroco, 2007). Este não era nosso objetivo, tendo como preferência sermos nós a removermos essas variáveis tendo em consideração três níveis de significância utilizados ($p \leq 0,10$; $p \leq 0,05$; $p \leq 0,01$).

Expressão 1 (Regressão linear simples): $Y_i = \alpha + \beta X_i + e_i$

Expressão 2 (Regressão linear múltipla): $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_k X_k + e_i$, $i = 1, 2, 3, \dots, n$

Onde,

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

Y = Variável dependente ou de resposta

X = Variável independente ou preditor

α = Constante na regressão linear simples

β_0 = Constante na regressão linear múltipla

β = Inclinação da reta ou alteração (aumento ou diminuição) no valor médio de Y associado a um aumento de X.

e_i = Variável aleatória residual que descreve os efeitos de Y_i não explicados através das variáveis dependentes

É de notar e como foi perceptível através no nosso modelo conceptual temos mais do que uma variável dependente. A nossa principal variável dependente é o desempenho da rede que obteve quatro fatores, mas o nosso preditor – laços entre atores que obteve três fatores também é variável dependente face aos antecedentes (variáveis independentes). Sendo assim, laços entre atores é variável dependente face aos antecedentes e variável independente face ao desempenho da rede.

A seguir apresenta-se a análise e discussão dos resultados de maior importância do estudo empírico.

6.3.1 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES

Prosseguir-se-á com a análise das variáveis independentes que contêm apenas um fator face à variável dependente laços entre atores e desempenho da rede. Não esquecendo que a variável dependente, laços entre atores obteve três fatores e a variável dependente desempenho da rede, obteve quatro fatores. Outra situação já referida, mas voltamos a reforçar é o facto do fator dos laços entre atores ser variável independente face ao desempenho da rede e dependente face aos antecedentes, como tal, iremos fazer três quadros tendo em conta estas características.

Quadro 30 - Análise entre as variáveis independentes e a variável dependente Laços entre Atores

<i>Fatores</i>	<i>Significância</i>		
	Confiança	Comunicação e partilha de benefícios	Reciprocidade
Ligações Anteriores	0,801	0,805	0,980
Força dos Laços	0,517	0,602	0,511
Reputação	0,667	0,375	0,013**
Definição e Consistência dos Objectivos	0,002***	0,001***	0,202
Consistência da parceria no futuro	0,005***	0,104	0,567
Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	0,997	0,054*	0,164
Conflito	0,061*	0,147	0,578

Nota: (* $p \leq 0,10$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$)

Este quadro teve como objetivo ver o grau de significância dos fatores para de seguida apresentar os resultados do modelo de regressão linear simples em tabela, mas apenas dos fatores com significância.

6.3.1.1 IMPACTO DA REPUTAÇÃO NOS LAÇOS ENTRE ATORES

O Quadro 31 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto da reputação nos laços entre atores.

O resultado mostra que a reputação está positiva e significativamente correlacionada apenas com a reciprocidade ($\beta=0,425$; $t=2,616$; $p<0,05$). A reputação do parceiro em termos gerais e específicos (a nível de projetos FP7) tem impacto na reciprocidade, pois explica 17,6% da variância da reciprocidade.

Quadro 31 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Reputação nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Reputação	0,077 ^(0,667)	0,434	0,158 ^(0,375)	0,900	0,425**	2,616
R ²	0,006		0,025		0,176	
Teste F	0,188		0,810		6,845	
Valores de P	0,667		0,375		0,013	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,05, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida, ou seja, o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a reputação dos parceiros tem impacto sobre as relações entre os mesmos. Este facto permite-nos referir que a experiência e os bons resultados afetam a interação entre os atores da rede, permitindo assim, desenvolver sentimentos positivos, e consequentemente bons resultados.

A hipótese de estudo (H3) da qual pretendia determinar se a reputação dos parceiros influenciava positivamente os laços entre atores é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.2 IMPACTO DA DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS NOS LAÇOS ENTRE ATORES

O Quadro 32 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto da consistência e definição dos objetivos nos laços entre atores.

Os resultados mostram que a definição e a consistência dos objetivos estão positiva e significativamente correlacionadas com a confiança ($\beta=0,477$; $t=3,293$; $p<0,01$) e a comunicação e partilha de benefícios ($\beta=0,500$; $t=3,506$; $p<0,01$). A Definição e Consistência dos Objetivos influencia a confiança, pois explica 23,7% da variância. Este mesmo fator também influencia a comunicação e a partilha de benefícios, explicando-se 26% da variância.

Quadro 32 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Definição e Consistência dos Objectivos nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Definição e Consistência dos Objectivos	0,477***	3,293	0,500***	3,506	0,211 ^(0,202)	1,301
<i>R</i> ²	0,237		0,260		0,046	
<i>Teste F</i>	10,846		12,289		1,694	
<i>Valores de P</i>	0,002		0,001		0,202	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,01, o que leva à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a compreensão e a consistência dos objetivos tem impacto sobre os laços entre os atores da rede. Este facto permite-nos referir que uma boa perceção dos objetivos e a sua validação permite obter bons resultados que irão afetar a interação entre os parceiros. Isto irá permitir o desenvolvimento de sentimentos positivos, e sua consistência, além de possibilitar melhor comunicação que levará à partilha voluntária de benefícios.

A hipótese de estudo (H4) da qual pretendia determinar se a definição e consistência dos objetivos influenciava positivamente os laços entre atores é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.3 IMPACTO DO COMPROMISSO NOS LAÇOS ENTRE ATORES

6.3.1.3.1 Consistência da parceria no futuro

O Quadro 33 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto do compromisso nos laços entre atores.

O resultado mostra que a consistência da parceria no futuro está positiva e significativamente correlacionada apenas com a confiança ($\beta=0,498$; $t=3,038$; $p<0,01$). Este fator tem impacto na confiança, pois explica 23,5% da variância.

Quadro 33 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Consistência da parceria no futuro nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso						
Consistência da parceria no futuro	0,498***	3,038	0,297 ^(0,104)	1,677	0,093 ^(0,567)	0,579
R^2	0,235		0,086		0,011	
Teste F	9,228		2,813		0,335	
Valores de P	0,005		0,104		0,567	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,01, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida, ou seja, o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, para uma parceria se manter no futuro é necessário haver laços entre os parceiros. Este facto permite-nos referir que a confiança é um fator com algum peso nos laços a se desenvolverem entre as organizações e com um efeito prolongado, ou seja, terá um peso distintivo nas relações futuras.

A hipótese de estudo (H5) da qual pretendia determinar se o compromisso entre os parceiros influenciava positivamente os laços entre atores é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.3.2 Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos

O Quadro 34 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto do compromisso nos laços entre atores.

O resultado mostra que os indivíduos envolvidos na relação e o compromisso estabelecido entre eles estão positiva e significativamente correlacionada apenas com a comunicação e a partilha de benefícios ($\beta=0,346$; $t=2,004$; $p<0,10$). Este fator tem impacto na confiança, pois explica 11,8% da variância.

Quadro 34 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos RH e Compromisso entre os mesmos nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso						
RH e compromisso entre os mesmos	0,001 ^(0,997)	0,003	0,346*	2,004	0,221 ^(0,164)	1,428
R^2	0,000		0,118		0,064	
Teste F	0,000		4,018		2,040	
Valores de P	0,997		0,054		0,164	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida, ou seja, o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Este resultado permite-nos referir que a existência de uma relação de compromisso entre os atores, irá permitir que os mesmos tenham tendência a se comunicarem mais e abrirem o seu leque de partilha de benefícios.

A hipótese de estudo (H5) da qual pretendia determinar se o compromisso entre os parceiros influenciava positivamente os laços entre atores é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.4 IMPACTO DO CONFLITO NOS LAÇOS ENTRE ATORES

O Quadro 35 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto do conflito nos laços entre atores.

O resultado mostra que o conflito está negativa e significativamente correlacionado com a confiança ($\beta = -0,303$; $t = -1,935$; $p < 0,10$). Este fator tem impacto na confiança, pois explica 9,7% da variância.

Quadro 35 - Análise de Regressão Linear – Impacto do Conflito nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Conflito	-0,303*	-1,935	-0,237 ^(0,147)	-1,481	-0,092 ^(0,578)	-0,562
<i>R</i> ²	0,097		0,059		0,009	
<i>Teste F</i>	3,743		2,194		0,316	
<i>Valores de P</i>	0,061		0,147		0,578	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida, ou seja, o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Este resultado permite-nos referir que a existência de conflito irá interferir na relação entre os atores. Através do Quadro 35 concluímos que o conflito vai procurar uma lacuna na relação de confiança, ou seja, esta tende a diminuir.

A hipótese de estudo (H6) da qual pretendia determinar se o compromisso entre os parceiros influenciava negativamente os laços entre atores é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

Após esta análise passamos para outra, sendo as variáveis independentes os fatores associados aos laços entre atores, observável no Quadro 36.

O mesmo teve como objetivo ver o grau de significância dos fatores para de seguida apresentar os resultados do modelo de regressão linear simples em tabela, mas apenas dos fatores com significância.

Quadro 36 - Análise entre os fatores independentes (pertencentes aos laços entre atores) e a variável dependente desempenho da rede

<i>Fatores</i>	<i>Significância</i>			
	Desempenho a nível do consumidor	Desempenho a nível dos processos internos e inovação	Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento	Manobras no orçamento
Confiança	0,801	0,576	0,654	0,283
Comunicação e partilha de benefícios	0,070*	0,717	0,654	0,298
Reciprocidade	0,933	0,011**	0,194	0,748

(*p≤0,10; **p ≤ 0,05; ***p≤0,01)

6.3.1.5 IMPACTO DOS LAÇOS ENTRE ATORES NO DESEMPENHO DA REDE

6.3.1.5.1 Comunicação e partilha de benefícios

O Quadro 37 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto dos laços entre atores no desempenho da rede.

O resultado mostra que a comunicação e partilha de benefícios estão positiva e significativamente correlacionadas apenas com o desempenho a nível do consumidor ($\beta=0,234$; $t=1,868$; $p<0,070$). Este fator tem impacto no desempenho da rede na perspetiva do consumidor, pois explica 9,3% da variância.

Quadro 37 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Laços entre Atores								
Comunicação e partilha de benefícios	0,234*	1,868	-0,061 ^(0,717)	-0,365	0,077 ^(0,654)	0,452	-0,173 ^(0,298)	-1,056
R^2	0,093		0,004		0,006		0,032	
Teste F	3,491		0,133		0,204		1,116	
Valores de P	0,070		0,717		0,654		0,298	

Notas: N=40; * P ≤ 0,10; **P ≤ 0,05; *** P ≤ 0,01

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a comunicação e a partilha de benefícios tem impacto sobre o desempenho da rede. Esta evidência incide na

perspetiva do consumidor. Sendo assim, podemos tirar como conclusão que para as organizações atingirem mais público-alvo, e de forma eficaz, existe a necessidade de haver uma boa interação comunicativa entre elas.

A hipótese de estudo (H7) da qual pretendia determinar se os laços entre atores influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.5.2 Reciprocidade

O Quadro 38 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto dos laços entre atores no desempenho da rede.

O resultado mostra que a reciprocidade está negativa e significativamente correlacionada apenas com o desempenho a nível dos processos internos, inovação e obtenção de financiamento ($\beta = -0,406$; $t = -2,672$; $p < 0,011$). Este fator tem impacto no desempenho da rede na perspetiva do consumidor, pois explica 17,4% da variância.

Quadro 38 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Laços entre Atores								
Reciprocidade	-0,011 ^(0,933)	-0,084	-0,406**	-2,672	0,222 ^(0,194)	1,324	-0,054 ^(0,748)	-0,324
R ²	0,000		0,174		0,049		0,003	
Teste F	0,007		7,138		1,754		0,105	
Valores de P	0,933		0,011		0,194		0,748	

Notas: N=40; * P ≤ 0,10; ** P ≤ 0,05; *** P ≤ 0,01

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado um nível de significância de 0,05, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos não vão ao encontro do esperado. Seria de esperar, que a reciprocidade tivesse influência positiva sobre o desempenho e não negativa.

Passamos de seguida ao estudo entre os precedentes e o desempenho da rede.

Quadro 39 - Análise entre os fatores antecedentes (independentes) e a variável dependente desempenho da rede

<i>Fatores</i>	<i>Significância</i>			
	Desempenho a nível do consumidor	Desempenho a nível dos processos internos e inovação	Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento	Manobras no orçamento
Ligações anteriores	0,008***	0,759	0,675	0,975
Força dos Laços	0,062*	0,437	0,442	0,639
Reputação	0,068*	0,491	0,798	0,416
Definição e Consistência dos Objectivos	0,117	0,780	0,091*	0,227
Consistência da parceria no futuro	0,536	1,000	0,019**	0,379
Recursos humanos e comprometimento	0,860	0,234	0,015**	0,820
Conflito	0,525	0,419	0,874	0,303

6.3.1.6 IMPACTO DAS LIGAÇÕES ANTERIORES NO DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 40 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto das ligações anteriores no desempenho da rede.

O resultado mostra que as ligações anteriores estão positiva e significativamente correlacionadas apenas com o desempenho a nível do consumidor ($\beta=0,431$; $t=2,832$; $p<0,001$). Este fator tem impacto no desempenho da rede na perspetiva do consumidor, pois explica 1,91% da variância.

Quadro 40 - Análise de regressão linear – Impacto das Ligações Anteriores no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Ligações Anteriores	0,431***	2,832	0,051 ^(0,759)	0,309	-0,072 ^(0,675)	-0,423	0,005 ^(0,975)	0,032
<i>R</i> ²	0,191		0,003		0,005		0,000	
<i>Teste F</i>	8,018		0,096		0,179		0,001	
<i>Valores de P</i>	0,008		0,759		0,675		0,975	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

A estes valores está associado um nível de significância de 0,01, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a experiência adquirida ao longo do tempo por parte das empresas em projetos do âmbito FP7 tem

impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas na perspectiva do consumidor. Como tal, podemos tirar como conclusão que para as organizações atingirem o seu público-alvo é importante ter uma base passada neste tipo de projetos.

A hipótese de estudo (H8) da qual pretendia determinar se as ligações anteriores influenciavam positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.7 IMPACTO DA FORÇA DOS LAÇOS E O DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 41 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto das ligações anteriores no desempenho da rede.

O resultado mostra que a força dos laços está positiva e significativamente correlacionada apenas com o desempenho a nível do consumidor ($\beta=0,308$; $t=1,927$; $p<0,10$). Este fator tem impacto no desempenho da rede na perspectiva do consumidor, pois explica 9,6% da variância.

Quadro 41 - Análise de regressão linear – Impacto da Força dos Laços no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Força dos Laços	0,308 *	1,927	0,131 ^(0,437)	0,787	0,130 ^(0,442)	0,778	0,079 ^(0,639)	0,473
R^2	0,096		0,017		0,017		0,006	
Teste F	3,713		0,620		0,606		0,224	
Valores de P	0,062		0,437		0,442		0,639	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

A estes valores está associado um nível de significância de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a relação desenvolvida entre as organizações ao longo do tempo tem impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas na perspectiva do consumidor. Sendo assim, podemos referir que para as organizações atingirem o público-alvo é essencial haver uma boa base na relação. Esta base advém da partilha de informação, de melhores práticas e de conhecimento, sendo atributos importantes para chegarem aos consumidores

A hipótese de estudo (H9) da qual pretendia determinar se a força dos laços influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.8 IMPACTO DA REPUTAÇÃO NO DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 42 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto da reputação no desempenho da rede.

O resultado mostra que a reputação está positiva e significativamente correlacionada apenas com o desempenho a nível do consumidor ($\beta=0,325$; $t=1,889$; $p<0,10$). Este fator tem impacto no desempenho da rede na perspectiva do consumidor, pois explica 10% da variância.

A estes valores está associado um nível de significância reduzido de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a reputação das organizações tem impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas na perspectiva do consumidor. Sendo assim, podemos referir que para as organizações atingirem o público-alvo é importante a sua reputação. Este resultado conduz à ideia que a experiência e a posição da organização no mercado têm impacto sobre os consumidores

Quadro 42 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Reputação no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Reputação	0,325*	1,889	0,111 ^(0,491)	0,697	-0,046 ^(0,798)	-0,258	0,144 ^(0,416)	-0,825
R²	0,100		0,015		0,002		0,021	
Teste F	3,569		0,486		0,067		0,681	
Valores de P	0,068		0,491		0,798		0,416	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

A hipótese de estudo (H₁₀) da qual pretendia determinar se a reputação influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.9 IMPACTO DA DEFINIÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS OBJETIVOS NO DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 43 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a percepção do impacto da reputação no desempenho da rede.

O resultado mostra que a Definição e Consistência dos Objetivos estão positiva e significativamente correlacionadas apenas com o desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento ($\beta=0,276$; $t=1,735$; $p<0,10$). Sendo que este fator explica 7,9% da variância.

Quadro 43 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Definição e Consistência dos Objetivos no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Definição e Consistência dos Objetivos	0,257 ^(0,117)	1,608	0,047 ^(0,780)	0,282	0,276*	1,735	0,199 ^(0,227)	-1,229
<i>R</i> ²	0,069		0,002		0,079		0,041	
<i>Teste F</i>	2,586		0,079		3,012		1,511	
<i>Valores de P</i>	0,117		0,780		0,091		0,227	

Notas: N=40; * P ≤ 0,10; **P ≤ 0,05; *** P ≤ 0,01

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandarizados

A estes valores está associado um nível de significância de 0,10, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, a definição e consistência dos objetivos tem impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento. Sendo assim, podemos referir que para as organizações obterem determinados conhecimentos, aprenderem e conseguirem o financiamento por parte da CE, é muito importante todos os envolvidos estarem conscientes dos objetivos a atingir.

A hipótese de estudo (H11) da qual pretendia determinar se a definição e consistência dos objetivos influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.10 IMPACTO DO COMPROMISSO NO DESEMPENHO DA REDE

6.3.1.10.1 Consistência da parceria no futuro

O Quadro 44 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto da reputação no desempenho da rede.

O resultado mostra que a consistência de uma parceria no futuro está positiva e significativamente correlacionada apenas com o desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento ($\beta=0,402$; $t=2,471$; $p<0,05$). Sendo que este fator explica 16,5% da variância.

Quadro 44 - Análise de Regressão Linear – Impacto da Consistência da parceria no futuro no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso								
Consistência da parceria no futuro	0,113 ^(0,536)	0,626	6,240E-005 ^(1,000)	0,000	0,402**	2,471	0,159 ^(0,379)	-0,892
R ²	0,012		0,000		0,165		0,025	
Teste F	0,392		0,000		6,108		0,796	
Valores de P	0,536		1,000		0,019		0,379	

Notas: N=40; * P ≤ 0,10; **P ≤ 0,05; *** P ≤ 0,01

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandarizados

A estes valores está associado um nível de significância de 0,05, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, o compromisso tem impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento. Sendo assim, podemos referir que para as organizações voltarem a serem parcerias no futuro está intimamente relacionado com o facto destas pretenderem obter mais e melhores conhecimentos e atingirem o financiamento por parte da CE.

A hipótese de estudo (H12) da qual pretendia determinar se o compromisso influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.1.10.2 Recursos Humanos e Comprometimentos entre os mesmos

O Quadro 45 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples para a perceção do impacto da reputação no desempenho da rede.

O resultado mostra que o compromisso entre os envolvidos na rede está positiva e significativamente correlacionada apenas com o desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento ($\beta=0,412$; $t=2,586$; $p<0,05$). Sendo que este fator explica 17,7% da variância.

Quadro 45 - Análise de Regressão Linear – Impacto dos RH e Comprometimento entre os mesmos no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso								
RH e Comprometimento entre os mesmos	-0,032 ^(0,860)	-0,178	0,210 ^(0,234)	1,215	0,412**	2,586	0,041 ^(0,820)	-0,229
R ²	0,001		0,045		0,177		0,02	
Teste F	0,032		1,476		6,687		0,52	
Valores de P	0,860		0,234		0,015		0,820	

Notas: N=40; * P ≤ 0,10; **P ≤ 0,05; *** P ≤ 0,01

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

A estes valores está associado um nível de significância de 0,05, o que leva à rejeição da hipótese nula do coeficiente do parâmetro da variável independente ser nulo, permitindo concluir que esta regressão linear simples é válida. Os resultados obtidos confirmam as previsões apresentadas neste estudo. Como seria de esperar, o compromisso entre as pessoas envolvidas nos projetos tem impacto sobre o desempenho da rede. No entanto, esta evidência foi significativa apenas a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento. Sendo assim, podemos referir que para as organizações obterem determinados conhecimentos, aprenderem e conseguirem o financiamento por parte da CE, é muito importante estabelecerem uma relação saudável entre as organizações.

A hipótese de estudo (H12) da qual pretendia determinar se o compromisso influenciava positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada pela evidência empírica. Com base nos quadros 44 e 45 obtemos alguma evidência da presença do Modelo ARCA, ou seja, haver uma ligação direta entre o compromisso e o desempenho da rede sem ter de passar pelos laços entre atores, dando ênfase ao conceito compromissos referido por (Lenney & Easton, 2009).

6.3.2 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Como já foi referido para se efetuar a análise da regressão múltipla implica que uma variável tenha mais que um fator.

A análise de regressão linear múltipla fornece um teste de maior rigor que a análise correlacional, pois nesta podem ser consideradas variáveis independentes não significativas que combinadas com outras variáveis independentes podem ser consideradas significativas.

Para determinar quais as variáveis do modelo de investigação que devem ser incluídas na análise da regressão linear múltipla recorre-se ao método de *enter*.

Na análise do modelo de regressão linear múltipla, vamos partir do pressuposto da não existência de multicolinearidade, ou seja, este modelo pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes, isto é, que não se verifica a multicolinearidade.

As nossas variáveis independentes que obtiveram mais que um fator foram apenas o compromisso e os laços entre atores. No entanto, os laços entre atores também é uma variável dependente assim como o desempenho da rede. Vamos construir três quadros onde inserimos os resultados obtidos. Nestes será introduzido o valor do R^2 ajustado, porque segundo Pestana e Gageiro (2003) o R^2 ajustado é mais utilizado quando os modelos têm mais que uma variável independente. Quando mais perto o seu valor estiver de 1, melhor é a qualidade de ajustamento em termos amostrais.

6.3.2.1 IMPACTO DO COMPROMISSO NOS LAÇOS ENTRE ATORES

O Quadro 46 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto do compromisso nos laços entre atores.

Os resultados apresentados mostram que a consistência da parceria no futuro ($\beta=0,498$; $t=2,988$; $p<0,10$) está correlacionada com a confiança. Este mesmo fator ($\beta=0,288$; $t=1,707$; $p<0,10$) também teve correlação com a comunicação e partilha de benefícios, assim como o fator recursos humanos e comprometimento ($\beta=0,388$; $t=2,021$; $p<0,10$).

Quadro 46 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto do Compromisso nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso						
Consistência da parceria no futuro	0,498**	2,988	0,288*	1,707	0,087 ^(0,586)	0,550
RH e Comprometimento entre os mesmos	-0,013 ^(0,940)	-0,076	0,388*	2,021	0,218 ^(0,173)	1,396
R^2	0,235		0,199		0,073	
R^2 Adjusted	0,183		0,143		0,009	
Teste F	4,464		3,593		1,147	
Valores de P	0,02		0,04		0,331	

Os fatores de compromisso relacionados à confiança explicam 23,5% da variância da mesma. Os fatores associados à comunicação e partilha de benefícios explicam 19,9% da sua variância. Os valores têm níveis de significância associados de 0,10, o que nos permite concluir que a regressão linear múltipla é válida.

É possível observar pelo resultado obtido que a consistência de uma parceria está relacionada com a confiança. Esta conclusão vai ao encontro do estudo desenvolvido por (Das & Teng, 1998), que mencionam o facto da existência do fator confiança permitir um melhor nível de compromisso e incentivar a continuação da relação de parceria no futuro.

Outra conclusão pertinente a ser retirada é a relação entre compromisso e a comunicação e partilha de benefícios. Os resultados indicam que a comunicação e a partilha de benefícios é superior quando existe um relacionamento de compromisso entre os envolvidos.

Um estudo a referir e que vai ao encontro desta análise, é o de Håkansson & Snehota, 1995). Estes estudaram o Modelo ARA, no qual continha a variável laços entre atores. Sendo que esta última estava dependente do fator compromisso, o que aqui é comprovado.

Tendo em conta o que foi dito nos parágrafos anteriores neste ponto, a hipótese de estudo (H5) da qual se pretendia determinar se o compromisso influencia positivamente os laços entre atores é parcialmente corroborada.

6.3.2.2 IMPACTO DO COMPROMISSO NO DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 47 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto do compromisso no desempenho da rede.

Os resultados apresentados mostram que a consistência da parceria no futuro ($\beta=0,393$; $t=2,658$; $p\leq 0,05$), os recursos humanos e o compromisso existente entre eles ($\beta=0,402$; $t=2,764$; $p\leq 0,01$) estão correlacionados com o Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento.

Quadro 47 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto do Compromisso no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Compromisso								
Consistência da parceria no futuro	0,113 ^(0,540)	0,621	0,005 ^(0,978)	-0,028	0,393**	2,658	0,158 ^(0,390)	-0,873
RH e comprometimento entre os mesmos	-0,034 ^(0,850)	-0,191	0,210 ^(0,241)	1,196	0,402***	2,764	0,037 ^(0,837)	-0,207
R^2	0,014		0,045		0,334		0,026	
R^2 Adjusted	-0,052		-0,018		0,290		-0,038	
Teste F	0,208		0,715		7,529		0,407	
Valores de P	0,813		0,497		0,002		0,669	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

O fator consistência da parceria no futuro, obteve um nível de significância de 0,05, o que nos permite dizer que a vontade de no futuro formar uma parceria está relacionada com o nível de desempenho que as organizações adquirem ao nível da sua aprendizagem, conhecimento e facilidade de obtenção de financiamento.

Relativamente ao fator RH e comprometimento, obteve um nível de significância associado a 0,01, o que indica que o compromisso entre as pessoas envolvidas na rede contribui para as organizações melhorarem o seu conhecimento e habilidades. Consequente, e de acordo com o resultado obtido, a obtenção de financiamento poderá estar relacionada com o compromisso, visto que quando existe este tipo de relação entre as organizações, elas tendem a colaborar de forma mais interativa e isso possibilitará um trabalho de grupo mais eficaz, conduzindo à obtenção de financiamento.

Estes fatores estão relacionados com o nível de desempenho mencionado no parágrafo acima e explica 33,4% da sua variância. A hipótese de estudo (H12) da qual pretendia determinar se o compromisso influencia positivamente o desempenho é parcialmente corroborada.

6.3.2.3 IMPACTO DOS LAÇOS ENTRE ATORES NO DESEMPENHO DA REDE

O Quadro 48 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto dos laços entre atores no desempenho da rede.

Os resultados apresentados mostram que a comunicação e partilha de benefícios ($\beta=0,234$; $t=1,815$; $p\leq 0,10$) e o desempenho a nível do consumidor estão correlacionados positivamente. É também verificado outra correlação, mas negativa entre a reciprocidade ($\beta=0,406$; $t=2,613$; $p\leq 0,05$) e o desempenho a nível dos processos internos e inovação.

Quadro 48 - Análise de Regressão Linear Múltipla – Impacto dos Laços entre Atores no Desempenho da Rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Laços entre Atores								
Confiança	0,034 ^(0,793)	0,264	0,091 ^(0,561)	0,587	0,079 ^(0,648)	0,461	0,180 ^(0,286)	-1,085
Comunicação e partilha de benefícios	0,234*	1,815	-0,064 ^(0,681)	-0,414	0,079 ^(0,646)	0,464	0,174 ^(0,301)	-1,052
Reciprocidade	-0,009 ^(0,946)	-0,068	-0,406**	-2,613	0,224 ^(0,203)	1,300	0,057 ^(0,735)	-0,341
R^2	0,95		0,187		0,062		0,069	
R^2 Adjusted	0,10		0,110		-0,026		-0,018	
Teste F	1,123		2,448		0,700		0,794	
Valores de P	0,354		0,082		0,559		0,506	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

A comunicação e a partilha de benefícios estão relacionadas com o desempenho a nível do consumidor e explicam 95% da variância da mesma. A reciprocidade está associada ao desempenho a nível de processos internos e inovação, com uma variância de 18,7%. Os valores têm níveis de significância associados de 0,10 e 0,05, respetivamente o que nos permite concluir que a regressão linear múltipla é válida.

Tendo em conta o que foi dito nos parágrafos anteriores neste ponto, a hipótese de estudo (H7) da qual se pretendia determinar se os laços entre atores influenciam positivamente o desempenho da rede é parcialmente corroborada.

6.4 CONCLUSÃO

O modelo conceptual criado neste estudo aplica-se à amostra utilizada para a obtenção de resultados. Desta forma, o modelo inicial é um modelo em parte significativo pois as hipóteses estão na sua maior parte parcialmente corroboradas. As hipóteses H5, H7 e H12 estão associadas à regressão linear múltipla e as restantes hipóteses estão associadas à regressão linear simples, pois obtiveram apenas um fator.

Consideramos as hipóteses não corroboradas, quando os seus fatores não têm valores estatisticamente significativos. Não obtivemos hipóteses corroboradas, porque não houve um fator independente que fosse estatisticamente significativo com todos os fatores

dependentes a ele associado. Consideramos parcialmente corroboradas quando um fator independente tem relação significativa com alguns fatores dependentes a ele associado.

Quadro 49 - Significância das hipóteses de investigação

Hipóteses	Resultados
H₁ – As ligações anteriores influenciam positivamente os laços entre atores.	Não Corroborada
H₂ – A força dos laços influenciam positivamente os laços entre atores.	Não Corroborada
H₃ – A reputação influencia positivamente os laços entre atores.	Parcialmente Corroborada
H₄ – A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente os laços entre atores.	Parcialmente Corroborada
H₅ – Os compromissos influenciam positivamente os laços entre atores.	Parcialmente Corroborada
H₆ – Os conflitos influenciam negativamente os laços entre atores.	Parcialmente Corroborada
H₇ – Os laços entre atores influenciam positivamente o desempenho da rede na perspectiva financeira, do consumidor, da inovação e processos internos, do conhecimento e aprendizagem.	Parcialmente Corroborada
H₈ – As ligações anteriores influenciam positivamente o desempenho da rede.	Parcialmente Corroborada
H₉ – A força dos laços influenciam positivamente o desempenho da rede.	Parcialmente Corroborada
H₁₀ – A reputação influencia positivamente o desempenho da rede.	Parcialmente Corroborada
H₁₁ – A definição e consistência dos objetivos influenciam positivamente o desempenho.	Parcialmente Corroborada
H₁₂ – Os compromissos influenciam positivamente o desempenho da rede.	Parcialmente Corroborada
H₁₃ – Os conflitos influenciam negativamente o desempenho da rede.	Não Corroborada

Das hipóteses estudadas no Quadro 49 verifica-se que as ligações anteriores, e a força de laços não são significativamente correlacionadas com os laços entre atores. Além disso verifica-se o mesmo para a variável conflito, mas sobre o desempenho da rede. Este último resultado referido não era esperado, no entanto, não podemos generalizar visto que a nossa amostra tinha um certo grau limitativo e, como tal, este resultado poderá derivar desse facto. O mesmo pode estar relacionado com pouca ocorrência de conflitos entre os inquiridos.

Todas as outras hipóteses (H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 e H12) estão parcialmente corroboradas.

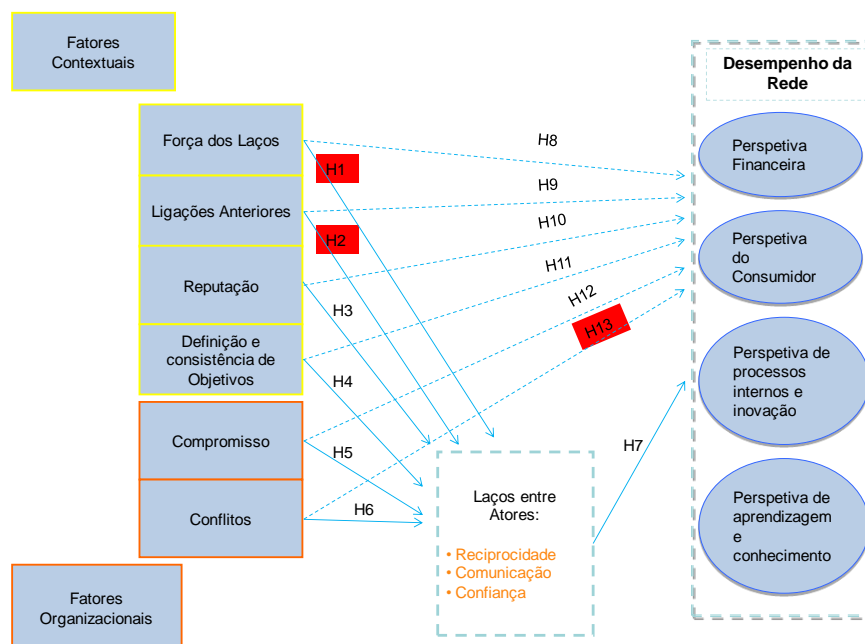


Figura 16 - Modelo Conceptual após análise fatorial
Fonte: Elaboração Própria

A construção da figura 16 tem como objetivo obter uma visão mais perceptível dos resultados estatísticos obtidos. As hipóteses não corroboradas têm presentes um quadro a cor vermelho.

Nos Quadros seguintes pretendemos mostrar o impacto que as variáveis independentes em conjunto têm sobre as variáveis dependentes. Como temos um preditor no nosso modelo conceptual, é necessário a realização de quatro quadros. Sendo o primeiro referente ao impacto de todos os antecedentes sobre os laços entre atores, o segundo referente aos laços entre atores sobre o desempenho, o terceiro os antecedentes sobre o desempenho, e por fim, os antecedentes e laços entre atores sobre o desempenho.

O Quadro 50 mostra os resultados da relação entre os fatores associados às variáveis antecedentes e os laços entre atores. Os antecedentes explicam 44,4% da variância em relação à confiança. Já relativamente à reciprocidade a variância obtida foi de 169%. Esta última situação obteve um R ao quadrado ajustado negativo, o que indica fraca qualidade de ajustamento. No entanto, podemos concluir que os antecedentes têm impacto nos laços entre atores.

No Quadro 51 os fatores associados aos laços entre atores com o desempenho da rede, obteve-se uma variância de 95% face à perspectiva do consumidor e de 18,7% face à perspectiva dos processos internos e inovação.

No Quadro 52 os fatores associados aos antecedentes do nosso modelo conceptual com o desempenho da rede a nível do consumidor, obteve-se 34,6% da variância e face ao Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento, obteve-se 32,1% da variância.

Finalizando, o Quadro 53 é considerado como o mais importante, visto ser um resumo total relativamente ao peso de todos os fatores face ao desempenho da rede. Os

resultados mostram que as Ligações anteriores estão positivamente correlacionadas com o desempenho da rede numa perspectiva do consumidor. No que diz respeito ao desempenho da rede a nível dos processos internos e inovação, existe correlação negativa com a reciprocidade. Relativamente ao desempenho da rede numa perspectiva de aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento está correlacionado negativamente com as ligações anteriores, com a confiança, comunicação e partilha de benefícios e positivamente correlacionado com o compromisso entre os recursos humanos que participam na parceria e a consistência desta no futuro. O desempenho da rede, no que refere às manobras de orçamento não obteve correlação com nenhum fator analisado.

De forma geral, tendo em conta a visão global da influência de todos os fatores em estudo demonstrada no Quadro 53, verifica-se que as ligações anteriores e os compromissos são os que têm um efeito mais significativo sobre o desempenho da rede.

Quadro 50 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes nos Laços entre Atores

Variáveis incluídas ^(a)	Confiança		Comunicação e partilha de benefícios		Reciprocidade	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Ligações anteriores	0,083 ^(0,662)	0,444	-0,112 ^(0,594)	-0,542	-0,123 ^(0,536)	-0,629
Força dos Laços	-0,047 ^(0,807)	-0,247	-0,110 ^(0,607)	-0,521	-0,094 ^(0,642)	-0,472
Reputação	0,371 ^(0,165)	1,437	-0,114 ^(0,692)	-0,401	0,007 ^(0,978)	0,027
Definição e Consistência dos Objetivos	0,501*	1,856	0,241 ^(0,426)	0,811	-0,235 ^(0,414)	-0,833
COMPROMISSO						
Consistência da parceria no futuro	0,284 ^(0,186)	1,368	0,220 ^(0,347)	0,962	0,191 ^(0,390)	0,877
Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	-0,336 ^(0,155)	-1,473	0,261 ^(0,311)	1,037	0,423*	1,770
Conflito	-0,047 ^(0,798)	-0,259	-0,106 ^(0,600)	-0,533	-0,124 ^(0,519)	-0,656
R^2	0,444		0,299		1,69	
R^2 Adjusted	0,258		0,065		-1,08	
Teste F	2,392		1,280		6,11	
Valores de P	0,058		0,307		0,741	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

Quadro 51 - Análise da regressão linear do impacto do preditor laços entre atores no desempenho da rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
LAÇOS ENTRE ATORES								
Confiança	0,034 ^(0,793)	0,264	0,091 ^(0,561)	0,587	0,079 ^(0,648)	0,461	-0,180 ^(0,286)	-1,085
Comunicação e partilha de benefícios	0,234*	1,815	-0,064 ^(0,681)	-0,414	0,079 ^(0,646)	0,464	-0,174 ^(0,301)	-1,052
Reciprocidade	-0,009 ^(0,946)	-0,068	-0,406**	-2,613	0,224 ^(0,203)	1,300	-0,057 ^(0,735)	-0,341
R^2	0,95		0,187		0,062		0,069	
R^2 Adjusted	0,10		0,110		-0,026		-0,018	
Teste F	1,123		2,448		0,700		0,794	
Valores de P	0,354		0,082		0,559		0,506	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

Quadro 52 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes no desempenho da rede

Variáveis incluídas ^(a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Ligações anteriores	0,495**	2,696	-0,016 ^(0,926)	-0,095	-0,228 ^(0,196)	-1,332	0,075 ^(0,708)	0,379
Força dos Laços	0,135 ^(0,504)	0,679	0,248 ^(0,201)	1,318	0,114 ^(0,545)	0,615	0,318 ^(0,152)	1,484
Reputação	0,207 ^(0,451)	0,767	0,365 ^(0,166)	1,433	-0,014 ^(0,956)	-0,056	-0,318 ^(0,203)	-1,311
Definição dos e dos Objetivos	0,400 ^(0,159)	1,458	0,135 ^(0,608)	0,520	-0,273 ^(0,297)	-1,069	-0,122 ^(0,683)	-0,413
COMPROMISSO								
Consistência da parceria no futuro	-0,197 ^(0,367)	-0,921	-0,045 ^(0,826)	-0,222	0,535**	2,688	-0,197 ^(0,399)	-0,859
Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	-0,260 ^(0,277)	-1,115	-0,111 ^(0,619)	-0,505	0,550**	2,527	0,155 ^(0,543)	0,618
Conflito	0,036 ^(0,852)	0,189	0,178 ^(0,329)	0,998	0,030 ^(0,867)	0,169	0,147 ^(0,478)	0,722
R^2	0,346		0,201		0,405		0,201	
R^2 Adjusted	0,138		-0,054		0,215		-0,053	
Teste F	1,665		0,789		2,135		0,792	
Valores de P	0,170		0,604		0,082		0,602	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

Quadro 53 - Análise da regressão linear do impacto de todos os antecedentes e preditor no desempenho da rede

Variáveis incluídas (a)	Desempenho a nível do consumidor		Desempenho a nível dos processos internos e inovação		Desempenho a nível da aprendizagem, conhecimento e obtenção de financiamento		Manobras no orçamento	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
Ligações anteriores	0,283*	1,832	0,011 ^(0,949)	0,065	-0,337*	-2,042	-0,042 ^(0,856)	-0,185
Força dos Laços	0,064 ^(0,688)	0,408	0,207 ^(0,231)	1,241	0,033 ^(0,845)	0,199	0,292 ^(0,225)	1,256
Reputação	0,333 ^(0,144)	1,526	0,304 ^(0,204)	1,317	0,108 ^(0,646)	0,467	-0,387 ^(0,243)	-1,206
Definição e Consistência dos Objetivos	0,222 ^(0,382)	0,896	0,145 ^(0,588)	0,551	-0,068 ^(0,799)	-0,258	-0,271 ^(0,467)	-0,743
COMPROMISSO								
Consistência da parceria no futuro	0,013 ^(0,947)	0,067	0,010 ^(0,962)	0,048	0,787***	3,802	-0,143 ^(0,621)	-0,503
Recursos humanos e comprometimento entre os mesmos	-0,083 ^(0,706)	-0,384	0,083 ^(0,719)	0,366	0,579**	2,522	0,287 ^(0,377)	0,906
Conflito	-0,028 ^(0,853)	-0,188	0,115 ^(0,481)	0,719	-0,041 ^(0,804)	-0,251	0,126 ^(0,578)	0,567
LAÇOS ENTRE ATORES								
Confiança	-0,184 ^(0,353)	-0,954	0,046 ^(0,824)	0,225	-0,389*	-1,897	0,079 ^(0,782)	0,280
Comunicação e partilha de benefícios	0,046 ^(0,814)	0,239	-1,70 ^(0,414)	-0,837	-0,411*	-2,009	-0,022 ^(0,938)	-0,079
Reciprocidade	-0,235 ^(0,223)	-1,263	-0,520**	-2,637	0,059 ^(0,771)	0,296	-0,054 ^(0,845)	-0,198
R^2	0,399		0,473		0,617		0,219	
R^2 Adjusted	0,065		0,180		0,405		-0,214	
Teste F	1,193		1,613		2,903		0,506	
Valores de P	0,357		0,181		0,024		0,864	

Notas: N=40; * $P \leq 0,10$; ** $P \leq 0,05$; *** $P \leq 0,01$

a Foi selecionado método de análise enter

b Valores não estandardizados

7 CAPÍTULO 7

Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

7.1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é importante conhecer alguns fatores que têm grande influência sobre as relações de parceria. Vemos no mundo atual, que cada vez mais existe a tendência para estas serem criadas. Consideramos assim, o estudo desses fatores como uma ferramenta

fundamental para a criação e manutenção da parceria, e posteriormente para o seu desempenho.

Esta noção é importante para percebermos a ocorrência de certas divergências numa relação de parceria, e quais as medidas e fatores que temos de ter em maior grau de consideração para esta ter sucesso.

Assim, a presente dissertação teve como principal objetivo estudar alguns fatores que teriam influência sobre os envolvidos na parceria, e consequentemente, no seu desempenho. Das variáveis estudadas, houve uma em destaque, os laços entre atores. Este destaque derivou do facto de querer perceber se as atitudes/comportamentos dos indivíduos iriam ter um peso significativo sobre o desempenho da rede.

7.2 CONCLUSÃO

Neste estudo foi testada a relação entre a definição e consistência dos objetivos e o compromisso em relação aos laços entre atores. Foi verificado que os laços entre atores têm maior influência positiva sobre o desempenho da rede na perspetiva do consumidor. Relativamente aos antecedentes face ao desempenho, as ligações anteriores e os compromissos foram os que correlacionaram com este, mas em perspetivas diferentes. Enquanto as ligações anteriores têm maior influência sobre o desempenho da rede na perspetiva de consumidor, os compromissos foram relacionados ao desempenho na perspetiva de aprendizagem e conhecimento. No entanto, não podemos esquecer que a obtenção de financiamento pertencia à perspetiva financeira no nosso modelo conceptual. Após procedermos à análise estatística, este item foi associado ao desempenho na perspetiva de conhecimento e aprendizagem.

Embora as variáveis sejam na sua maioria parcialmente corroboradas, foram encontradas relações positivas significativas através do estudo das regressões.

Uma conclusão pertinente deste estudo e que era um dos nossos objetivos, a análise da variável compromissos como um item de referência no desempenho da rede, ou seja, confirmar o estudo de Lenney e Easton (2009). Sendo assim, verifica-mos que ver os compromissos como uma variável exterior aos laços entre atores a afetarem diretamente o desempenho da rede faz sentido, evidenciando-se uma aproximação à teoria do modelo ARCA. No entanto, o Modelo ARA também tem evidência no nosso estudo, uma vez que foi constatado que o compromisso afeta os laços entre atores.

Outra conclusão pertinente deste estudo, através do Quadro 52 é o facto das ligações anteriores e o compromisso serem as variáveis com maior peso sobre o desempenho da rede. Relembramos que as ligações anteriores tiveram o valor de 0,500 no teste de KMO. Apesar deste resultado mantivemos a sua análise, o que consideramos uma decisão sensata na medida que esta variável na análise de regressão teve significância. Devido a este facto denotamos que o baixo valor de KMO associado às ligações anteriores deverá estar relacionado com o baixo número de itens inseridos no questionário.

É pertinente ainda referir que os laços entre atores não foi considerado um bom medidor, no entanto, aceitável.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O estudo empírico teve como objetivo de estudo 40 respostas obtidas do envio de 72 questionários a 72 organizações pertencentes à Europa de vários sectores de atividade. A dimensão da amostra é um pouco reduzida para as conclusões obtidas sejam consideradas de elevada fiabilidade, no entanto, encontraram-se correlações significativas entre os diferentes conceitos estudados.

Desta forma a amostra constitui uma das principais limitações do estudo, não só pelo facto do seu tamanho (número de inquiridos) como pelo foco em organizações que foram parceiras da empresa Globaz.

Este estudo abrangeu uma panóplia de países e setores de atividade, sendo assim, uma proposta para futuras investigações será agrupar o estudo por sectores de atividade e por países. No entanto, torna-se cada vez mais importante estudar uma amostra com alguma variedade de países, ou seja, parceiros de diferentes nacionalidades. Ter em consideração esta última situação poderá ser um fator limitativo na formação de parcerias, pois tem de haver uma adaptação cultural.

Outra sugestão será estudar outras variáveis. Esta pesquisa abrangeu o estudo bibliográfico de várias, mas não foi possível proceder à análise de todas. Tivemos de optar por algumas, e eventualmente, as escolhidas podem não ser as que melhor se adequam a este tipo de projetos em estudo. Seria então interessante analisar outras variáveis.

Neste estudo debruçamo-nos sobre os laços entre atores do Modelo ARA, mas seria pertinente abranger o estudo empírico às ligações entre atividades e elos entre recursos de modo singular, assim como, o estudo da interação das três camadas. No entanto, apostaria mais a presença do Modelo ARCA em futuras investigações em vez do Modelo ARA, uma vez que foi perceptível através do nosso estudo que os compromissos têm um peso direto e significativo sobre o desempenho da rede.

BIBLIOGRAFIA

- Ahuja, G. 2000. Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45: 425-455.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62: 777-795.
- Amabile, T. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 76-87.
- Anderson, H., Havila, V., & Salmi, A. 2001. Can You Buy a Business Relationship? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 30: 575-586.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58: 1-15.
- Ariño, A., & Montes, J. S. 2001. Deje respirar a su alianza. *Harvard Deusto Business Review*, 100: 68-73.
- Axelrod, R. 1984. The evaluation of co-operation. *New York: Basic Books*.
- Barden, Q. J., Steensma, H. K., & Lyles, M. A. 2005. The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint ventures: an organizational justice-based contingency approach. *Journal of International Business Studies*, 36: 156-174.
- Beamish, P. W., & Lane, H. W. 1982. Need, commitment, and the performance of joint ventures in developing countries. *Working Paper, University of Western Ontario, School of Business Administration, Research and Publication Division*.
- Bengtsson, M., & Kock, S. 2000. Co-opetitive relationships in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5): 411-426.
- Bensaou, M. 1997. Interorganizational cooperation: the role of information technology an empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations. *Inf Syst Res*. 8(2): 107-124.
- Blankenburg, D., & Johanson, J. 1990. Managing Network Connections in International Business. *Scandinavian International Business Review*, 1(1): 5-19.
- Bloedon, R. V., & Stokes, D. R. 1994. Making university/industry collaborative research succeed. *Research-Technology Management*, 24(3): 229-247.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppanen, R. 2005. Playing the co-operation game right – balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5): 497-504.
- Bollen, K. A., & Barb, K. H. 1981. Pearson's R and coarsely categorized measures. *American Sociological Review*, 46(2): 232-239.

- Boonsathorn, W. 2007. Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(2): 196-221.
- Bourdieu. 1986. The forms of capital. *In: Richardson JG, editor. Handbook of theory and research for the sociology of education. New York: Greenwood:* 241-258.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1996. Co-opetition, Doubleday Currency, New York, NY.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817.
- Brewer, P. C., & Speh, T. W. 2000. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1): 75-93.
- Bryde, D. J. 2000. Developments in project management: structures, systems and influences. 229-239.
- Burnham, J. B. 1997. Evaluating industry/university research linkages. *Research-Technology Management*, 40(1): 52-55.
- Burt, R. S. 1987. Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92: 1287-1335.
- Canning, L., & Hanmer-Lloyd, S. 2002. Modelling the adaptation process in interactive business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7): 615-636.
- Chaudhry, A. M., & Shah, N. D. s.d. Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment.
- Chavan, M. 2009. The balanced scorecard a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5): 393-406.
- Child, J., & Faulkner, D. 1998. Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. *Oxford University Press, Oxford*.
- Cyert, R. M., & Goodman, P. S. 1997. Creating effective university– industry alliances: an organizational learning perspective. *Organizational Dynamics*, 25(4): 45-57.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1994. toward a model of organizations as interpersonal systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-296.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 1998. Between trust and control: development confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3): 491-512.
- Davenport, S., Davies, J., & Grimes, C. 1999a. Collaborative research programmes: building trust from difference. *Technovation*, 19(1): 31-40.
- Davis, G. F., & Greve, H. R. 1997. Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *The American Journal of Sociology*, 103: 1-37.
- Demirbag, M., & Mirza, H. 2000. Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign–local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey. *International Business Review*, 9(1): 1-35.
- Devine Kevin, Kloppenborg Timothy, & Priscilla, O. C. 2010. Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Health Care Finance*, 4(38): 38-50.
- Dubini, P., & Aldrich, H. 1991. Personal extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(1): 305-313.
- Dwyer, R. F., Shun, P. H., & Oh, S. 1987. Developing Buyer—Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51: 11-27.

- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2): 136-150.
- Emirbayer, M., & Emirbayer, M. 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(1): 1411-1454.
- Escribá, A., & Menguzzato, M. 1999. Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en alianzas entre empresas. *ICADE*, 48: 267-287.
- Fawcett, S. 1991. The status and impact of logistics issues in the success of co-production via maquiladoras. *International Journal of Logistics Management*, 2(2): 30-42.
- Fawcett, S., & Magnan, G. 2002. Therhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5): 339-361.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. 1989. Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Galaskiewicz, J., & Zaheer, A. 1999. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Stamford, CT.
- Geisler, E. 1995. Industry–university technology cooperation: a theory of inter-organizational relationships. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2): 217-229.
- Geisler, E., & Furino, A. 1993. University–industry–government cooperation: research horizons. *International Journal of Technology Management*, 8(6-8): 802-810.
- Geringer, J. M., & Herbert, L. 1991. Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249-263.
- Geuser, F., Moora, S., & Oyon, D. 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1): 93-122.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1994. Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality Management. *Strategic Management Journal*, 15(91-112).
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhaven, R. 2006. Impact of co-opetition on firm competitive behaviour: an empirical examination. *Journal of Management*, 32(4): 507-530.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. 1992. Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1): 3-11.
- Gray, B. 1985. Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10): 911-936.
- Griffith, D. A. 2002. The Role of Communication Competencies in International Business Relationship Development. *Journal of World Business*, 37(256-265).
- Habib, G. M. 1987. Measures of manifest conflict in international joint ventures. *Academy of Management Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(4): 808-816.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. 2005. *Análise Multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Håkansson, H. 2009. Comments on “Ators, resources, activities and commitments”. *Industrial Marketing Management*, 38(5): 562.
- Håkansson, H., & Johanson, J. 1993. *The network as a governance structure. Inter-firm cooperation beyond markets and hierarchies*. London: Routledge.

- Håkansson, H., & Snehota, I. 2000. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. 2002. *Managing technological development: IKEA, the environment and technology*. London: Routledge.
- Hallen, B. L. 2008. The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments? *Administrative Science Quarterly*, 53: 685-718.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. 1997. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42: 472-500.
- Häusler, J., Hohn, H.-W., & Lütz, S. 1994. Contingencies of innovative networks: a case study of successful interfirm R&D collaboration. *Research Policy*, 23: 47-66.
- Haytko, D., L. 2004. Firm-to-firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3): 312-328.
- Hedström, P., Sandell, R., & Stern, C. 2000. Mesolevel networks and the diffusion of social movements: The case of the Swedish social democratic party. *American Journal of Sociology*, 106(145-172).
- Hellgren, B., & Stjernberg, T. 1995. "Design and implementation in major investments: a project network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 1: 377-394.
- Hill, M. M., & Hill, A. 2000. Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hyder, S. A., & Ghauri, P. N. 1993. Joint venture relationship between Swedish firms and developing countries: a longitudinal study. In P. J. Buckley, & P. N. Ghauri, *The internationalization of the firm: a reader*: 322-336.
- Itami, H. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge.
- Johanson, J., & Johanson, M. 1999. Developing business in Eastern European networks, *Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies*, Kikimora Publications: 46-71. Helsinki.
- John. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(August): 278-289.
- John, J. P., Korgaard, M. A., & Sapienza, H. J. 2002. Perceived fairness, decision control and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23: 1141-1160.
- Jones-Evans, D., & Klofsten, M. 1998. Role of the university in the technology transfer process: a European view. *Science and Public Policy*, 25(6): 373-380.
- Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*: 1-36.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*: 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2001. *The Strategy-focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, K. K., Park, S.-H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. 2010. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8): 863-869.

- Krause, Handfield, & Tyler. 2007. The Relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *J Oper Manag*, 25(2): 528-545.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 76-104.
- Lenney, P., & Easton, G. 2009. Ators, resources, activities and commitments. *Industrial Marketing Management*, 38(5): 553-561.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. 2000. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3): 283-286.
- Lorraine, F. P., & White, H. C. 1971. The structural equivalence of individuals in social networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 1: 49-80.
- Lyons, M. P. 1991. Joint ventures as strategic choice: a literature review. *Long Range Planning*, 24(4): 130-144.
- Madhok, A. 2006. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 37(1): 30-43.
- Mainela, T., & Tähtinen, J. 2007. Individual action constructing business relationships.
- March, J. G., & March, J. G. 1997. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8: 698-706.
- Maroco, J. 2007. *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Martínez, A., & Pastor, A. C. 1995. University–industry relationships in peripheral regions: the case of Aragon in Spain. *Technovation*, 15(10): 613-625.
- Miles, R., Snow, C., & Miles, G. 2000. The future organisation. *Long Range Planning*, 33: 300-321.
- Mizruchi, M. S. 1993. Cohesion, equivalence, and similarity of behavior: A theoretical and empirical assessment. *Social Networks*, 15: 275-307.
- Montoro, M. A. 1999. Factores organizativos determinantes del éxito de la cooperación entre empresas. Un análisis de los acuerdos internacionales en investigación y desarrollo. Unpublished Ph.D. dissertation, Universidad Complutense de Madrid.
- Mora-Valentin, E. M., Montoro-Sanchez, A., & Guerras-Martin, L. A. 2004. Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. *Research Policy*, 33(1): 17-40.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- Nahapiet, & Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Acad Manag Rev*, 23(2): 242-266.
- Nguyen, H. 2011. Partnership Strategies: Pro-active and Pre-active Approach in Conflict Management in International Joint Ventures. *International Journal of Business and Management*, 6(9): 38-45.
- Nguyen, H. L., & Larimo, J. 2010. Determinants of international joint venture performance measurement: A theoretical framework. *Paper presented at Academy of International Business, UK & Ireland Chapter, Dublin 8th-10th April 2010*.
- Osarenkhoe, A. 2010. A coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*, 11: 343-362.
- Owusu, R. 2003. Collective network capability in international project business network: a case study of the business network for the Ashanti Electrification Project in Ghana,

- doctoral dissertation, Swedish School of Economics and Business Administration.* Helsinki.
- Pallotti, F., & Lomi, A. 2011. Network influence and organizational performance: The effects of tie strength and structural equivalence. *European Management Journal*, 29(5): 389-403.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. 2003. Free to be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners. *Organization Science*, 14(4): 422-439.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. 2005. Análise de Dados para Ciências Sociais, A complementariedade do SPSS (4ª ed.): *Edições Silabo*.
- Prencert, F., & Hallén, L. 2006. Conceptualising, delineating and analysing business networks. *European Journal of Marketing*, 40(3/4): 384-407.
- Robbins, S. P. 2005. Organizational Behavior, 11th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River. NJ.
- Sandhu, M., & Helo, P. 2006. A network approach to project business analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13: 600-615.
- Schneider, A. 1995. Project management in international teams: instruments for improving cooperation. *International Journal of Project Management*, 13: 247-251.
- Tellefsen, T. 2002. Commitment in business-to-business relationships. The role of organizational and personal needs. *Industrial Marketing Management*, 31: 645-652.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4): 44-62.
- Turpin, D. 1993. Strategic alliances with Japanese firms: myths and realities. *Long Range Planning*, 26(4): 11-15.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Williamson, O. E. 1985. The economic institutions of capitalism. *New York: Free Press*.
- Yeh. 2005. Yeh Y. Identification of factors affecting continuity of cooperative electronic supply chain relationships: empirical case of the Taiwanese motor industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(4): 327-335.
- Young-Ybarra, & Wiersema. 1999. Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organ Sci*, 10(4): 439-459.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. 2005. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes and performance. *Strategic Management Journal*, 26: 809-826.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust for performance. 9(2): 141-159.
- IAPMEI** - O que é [em linha], [02 de Outubro 2012] Disponível em:<
<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=53&msid=6>>
- Inovaz** – Sobre nós [em linha], [05 de Abril 2012] Disponível em:
<<http://www.inovaz.pt/sobrenos>>
- Inovaz** – Consultoria em Projetos Europeus de Investigação, Desenvolvimento e Inovação [em linha], [05 de Abril 2012] Disponível em:
<<http://www.inovaz.pt/oquefazemos/Projetos-europeus-de-investigacao>>

ANEXOS

ANEXO I – QUADRO RESUMO DE SETE ARTIGOS

Autores /Ano	Conclusões
<p>Håkansson e Snehota (1995) Laços entre atores</p>	<p>As relações empresariais evoluem ao longo do tempo e a sua força e natureza é mudada à medida que os envolvidos interagem.</p> <p>A perspectiva de rede indica que existe a necessidade de haver relações entre os intervenientes (atores) da rede e, como tal, implicará o desenvolvimento de relacionamentos entre os mesmos. Sendo assim, os atores da rede têm de estar conscientes que para a relação fluir eficazmente é necessário haver interação mutuamente orientada entre eles.</p> <p>Nas relações é necessário haver interdependências e conexões. As interdependências podem ir desde a tecnologia, conhecimento, relações sociais, rotinas administrativas e vínculos jurídicos. Relativamente às conexões, o que acontece numa rede não irá afetar apenas quem originou a mudança, mas sim a rede como um todo. Consequentemente, irá afetar o desenvolvimento da estratégia da rede.</p> <p>O Modelo que melhor se adequa ao estudo das relações empresariais num contexto internacional, é o Modelo ARA. Existem algumas características que estão intimamente ligadas a este modelo, nomeadamente a continuidade (idade da relação), complexidade (diferenças a nível organizacional e pessoal), simetria (ao nível dos recursos pertencentes aos atores) e informalidade (relações informais (ex: confiança) mais eficazes que as formais). Além destas características, as relações empresariais sofrem alguns processos, nomeadamente situações de, adaptação, cooperação (inclui o compromisso), conflito, interação social e rotinização.</p> <p>No Modelo ARA, as atividades são descritas como uma sequência de atos dirigidos a um fim, os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, estando relacionados às atividades realizadas e os atores são as empresas que estão em interação na rede.</p> <p>No que se refere às três camadas deste Modelo (ligações entre atividades, elos entre recursos e laços entre atores), as ligações entre atividades irão afetar a produtividade de toda a rede e podem variar num relacionamento e como tal será necessário fazer algumas adaptações. Estas serão importantes neste processo, na medida em que pretendem resolver problemas existentes e proporcionam oportunidades para um equilíbrio económico. Além disso, permitem a realização de determinadas atividades de forma eficiente, e ao mesmo tempo, como integrá-las nas atividades dos outros.</p> <p>Os elos entre recursos que surgem num relacionamento refletem o conhecimento e a habilidade no uso e na produção de recursos. Os relacionamentos são vistos como um recurso, na medida em que tornam as empresas capazes de terem um desempenho único e, além disso são um recurso difícil de imitar, ou seja, uma mais-valia. No entanto, um relacionamento é um recurso apenas quando os intervenientes o mantêm vivo. Um fator importante nesta camada é a aprendizagem decorrente do ter acesso e do aprender com recursos que anteriormente à relação estabelecida não eram acessíveis. Elos entre recursos conectados formam uma estrutura, denominada como constelação de recursos. Esta desenvolve-se como consequência de elos entre recursos a serem estabelecidos em conjunto pelas empresas. Há a necessidade de aprendizagem coordenada para lidar com os laços numa constelação de recursos, para obter ajustes e para desenvolvê-los. Sendo aquela um fator crucial para a aprendizagem, os possíveis desenvolvimentos na constelação nunca serão estáticos.</p> <p>A construção de laços entre atores implica comprometimento, confiança e a construção de identidade (interpretação dos outros) entre as partes envolvidas. Como as ligações são estabelecidas entre os atores, isto permite que se desenvolva uma estrutura organizada entre os mesmos. Laços num relacionamento são apenas uma parte de uma ampla rede de atores. Estes afetam a interação dos atores presentes e as suas futuras relações. Nos laços entre atores, as relações de troca são importantes, no entanto, estas têm um processo lento e com o tempo irão</p>

Autores /Ano	Conclusões
	<p>desenvolver-se e solidificar.</p> <p>As três camadas não são independentes, pois existe uma interação entre elas. Essa interação é uma força motriz no desenvolvimento de relações empresariais. A ligação entre estas três camadas descritas dá lugar à substância, que não é apenas a soma das três camadas de cada empresa, mas sim o resultado da sua fusão, o que é qualitativamente diferente se fosse apenas o somatório dessas.</p> <p>A rede empresarial apresenta um notável grau de estabilidade, continuidade e mudança porque nas relações existem várias conexões e combinações de diversas atividades, atores e recursos, fazendo com que o resultado futuro dependa das conexões desenvolvidas anteriormente (no passado).</p>
Håkansson (2009)	<p>O objetivo é analisar a variável compromisso não apenas como uma medida afetiva, mas também como uma condição nas relações empresariais. Este autor adicionou esta variável ao Modelo ARA, transformando-o no Modelo ARCA. Este objetivo deveu-se ao facto desta variável estar presente no Modelo ARA apenas na relação afetiva entre os atores da rede e não na relação empresarial como um todo.</p>
Lenney e Easton (2008)	<p>Estes autores pretendem a introdução da variável compromissos no Modelo ARA, transformando-o num Modelo ARCA. No entanto, será essencial a distinção entre compromissos e compromisso e segundo estes, compromisso é o que tem sido utilizado, nomeadamente no Modelo ARA.</p> <p>Compromisso define-se como algo que reside dentro dos atores da rede, no entanto um ator pode estar totalmente comprometido com um, mas pode não estar comprometido com outros. O compromisso é uma relação contínua, que necessita de trabalho conjunto das partes envolvidas que permanece por um tempo indeterminado.</p> <p>Os compromissos foram definidos como acordos entre dois ou mais atores sociais para realizar ações futuras. Compromissos diferem de compromisso na medida em que este é empregado nas relações B2B (business to business), onde é usado ao lado de confiança para descrever adectos positivos, de atitude e aspetos comportamentais das relações entre os atores que são suscetíveis para a continuação de um relacionamento.</p> <p>Sendo assim, para validar o Modelo ARCA, os autores interlaçaram as três camadas do Modelo ARA com a variável compromissos.</p> <p>Laços entre Atores e Compromissos: existem compromissos dentro dos próprios atores bem como entre eles. Quanto maior for a dimensão do ator, mais complexos serão os compromissos estabelecidos, pois envolve um processo mais elaborado. No entanto, os compromissos mútuos implicam que um ator concorde com o compromisso, mas somente em troca com o compromisso da outra parte.</p> <p>Ligações entre Atividades e Compromissos: antes de mais é necessário uma hierarquia estruturada na divisão laboral. Os compromissos contribuem para o mecanismo de ligação entre as atividades, sendo que este aspeto é tanto mais verdade para uma organização com uma rotina já pré-estabelecida.</p> <p>Elos entre Recursos e Compromissos: para que haja um cumprimento dos compromissos é necessário que as organizações recorram a recursos, quer seja, criando-os, modificando-os, usando-os ou até mesmo destruí-los. Neste sentido, o simples ato de fazer ou aceitar um compromisso usando um ator implica recorrer a um recurso. Os compromissos ajudam a determinar quais os recursos que são temporários ou permanentes.</p> <p>Nas relações entre comprador-vendedor e compromissos, os autores analisam compromissos a nível individual, a nível de grupo, a nível organizacional e a nível de rede. Sendo assim, vamos focar a nível de rede, que na nossa opinião serão os mais interessantes neste estudo. Compromissos ao nível de rede implicam a criação de ligações entre atores e, como já foi dito na nossa revisão da literatura, aqueles podem-se estabelecer por exemplo, entre dois atores, mas para haver uma rede efetiva será necessário que um desses atores estabeleça essa ligação de</p>

Autores /Ano	Conclusões
	<p>compromisso com outro.</p> <p>Em suma, os compromissos estão intimamente conectados com cada variável do Modelo ARA e seus relacionamentos. Estes são uma componente de relações entre atores, sendo também um tipo crucial de recursos aos quais os atores podem recorrer, e estão envolvidos num conjunto de atividades que determinam que outras atividades acontecem. São assim considerados como uma força motriz que ajudam a explicar como determinados acontecimentos ocorrem e a explicarem os processos envolvidos e a natureza das relações B2B.</p>
Pallotti e Lomi (2011)	<p>Existem dois pontos de vista que afetam o desempenho nas relações entre organizações.</p> <p>O primeiro diz respeito à força de contacto entre as organizações e parceiros de uma rede, e o segundo diz respeito à noção de equivalência estrutural, ou similaridade em posições de redes.</p> <p>O primeiro é referente à existência de ligações na rede, o que implica a interação entre os parceiros, como o conhecimento, as práticas organizacionais e recursos materiais. O segundo diz respeito ao facto das empresas estruturalmente equivalentes dependerem dos mesmos recursos, e em parceria terão mais hipóteses de competir.</p> <p>Os autores estudaram a força de laços como uma perspectiva relacional e a equivalência estrutural nas redes interorganizacionais como uma perspectiva posicional. Estas duas perspectivas reforçam-se mutuamente sobre a similaridade organizacional.</p> <p>Passaremos agora à definição de cada um dos fatores:</p> <p>Fatores relacionais operam no desempenho organizacional através do contacto direto entre parceiros: organizações parceiras obtêm desempenho similar, porque o contacto direto facilita a aprendizagem mútua, transferência de conhecimentos e melhores práticas. Fatores posicionais operam sobre o desempenho organizacional através da competição para se atingirem recursos comuns: organizações estruturalmente equivalentes podem agir de forma similar porque a competição torna-os suscetíveis de competir com ações estratégicas e soluções estruturais, as quais podem vir de outros que competem pelos mesmos recursos.</p> <p>Segundo estes autores será de esperar que maior similaridade entre as organizações e quanto maior forem os laços desenvolvidos entre os parceiros, menores serão os diferenciais de desempenho. Neste estudo, confirmou-se mesmo isto.</p>
Mora-Valentim, et al., (2004)	<p>O principal objetivo destes foi analisar o sucesso de acordos de cooperação entre empresas e organismos de investigação. O que se revela útil para a gestão da cooperação e colaboração tanto a nível nacional como internacional.</p> <p>A melhoria da relação entre ciência e tecnologia, a integração da ciência e da indústria, o aparecimento de indústrias baseadas na ciência, o uso da ciência como um meio para gerar vantagens competitivas por parte das empresas, bem como a globalização da economia e internalização da tecnologia, são algumas das razões que justificam relações de cooperação entre empresas e organismos de investigação. Segundo os autores, o sucesso nestas relações será medido objetivamente através da estabilidade, continuidade e sobrevivência do relacionamento e a evolução da relação ao longo do tempo, enquanto, a sua medição subjetiva refere-se ao nível de satisfação dos parceiros.</p> <p>Os fatores relevantes identificados pelos autores para a concretização do sucesso da cooperação foram agrupados em duas categorias: fatores contextuais e fatores organizacionais.</p> <p>Fatores contextuais são referentes a componentes que vão influenciar o relacionamento futuro entre os parceiros, e como tal, estes terão de estudar a reputação dos seus parceiros, situações anteriores dos mesmos, a questão geográfica, o grau de institucionalização e a definição/delineação dos objetivos antes da colaboração propriamente dita começar.</p>

Autores /Ano	Conclusões
	<p>Fatores organizacionais estão intimamente ligados ao comportamento dos parceiros, ou seja, relacionados com a comunicação, comprometimento, confiança, conflito e dependência.</p> <p>Distinção entre os dois fatores: Os fatores contextuais estão mais relacionados com as fases iniciais da formação inicial do acordo, enquanto, os fatores organizacionais estão mais intimamente relacionados com o desenvolvimento do acordo.</p> <p>Todas as hipóteses definidas pelos autores foram confirmadas, ou seja, a nível de fatores contextuais, a boa reputação dos parceiros, a definição clara dos objetivos, um maior grau de institucionalização e maior proximidade entre os parceiros têm influência positiva sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre as empresas e as organizações de pesquisa.</p> <p>A nível de fatores organizacionais, maior compromisso, melhor comunicação, elevados níveis de confiança, menores níveis de conflito e maior dependência entre os parceiros, têm influência positiva sobre o sucesso dos acordos cooperativos entre as empresas e as organizações de pesquisa.</p> <p>No entanto, estes fatores referidos têm pesos de importância diferentes sobre as empresas e as organizações de pesquisa. Enquanto, para as empresas, os fatores com maior efeito sobre o sucesso dos acordos de cooperação são: o compromisso, ligações anteriores, definição de objetivos e conflito. No caso das organizações de pesquisa são: ligações anteriores, comunicação, compromisso, confiança e reputação dos parceiros.</p>
Kim et al., 2010	<p>Estes autores pretenderam estudar a relação entre fornecedor e comprador e suas despectivas perspetivas. Este estudo consistiu ver até que ponto certos comportamentos dos atores na rede irão influenciar a continuidade da relação de cooperação interorganizacional. Os autores focaram algumas teorias e fatores importantes no seu estudo, sobre o qual nós referimos as que achamos mais interessantes para o nosso estudo. As teorias que nós decidimos falar foram: teoria da dependência de recursos e teoria do capital social. A principal ideia a reter da teoria de dependência de recursos, é o facto das empresas serem mais propensas a formarem relações de cooperação quando existe uma necessidade mútua de troca de recursos. A ideia a reter da teoria do capital social é esta considerar o compromisso como um recurso, dando assim relevo à confiança organizacional, em que esta “medeia” a força de laço e a troca de recursos entre os atores da rede.</p> <p>Relativamente aos fatores, e na nossa ótica, consideramos como mais importantes para o nosso estudo os seguintes: custos de mudança, a continuidade, a consistência dos objetivos, a reciprocidade da relação e a confiança interorganizacional.</p> <p>Os custos de mudança estão associados à mudança de parceiro, ou seja, quando um parceiro desiste da parceria. A continuidade é referida como um fator importante numa relação, pois esta interfere com o futuro da relação. A consistência de objetivos também é importante, na medida em que as empresas por vezes têm objetivos diferentes o que prejudicará a relação, e como tal, é importante as mesmas partilharem os seus objetivos e prioridades para estarem em sintonia. A reciprocidade da relação refere-se ao grau de compartilhamento entre os parceiros e a confiança interorganizacional está associada à segurança e honestidade do parceiro comercial.</p>
Kaplan e Norton, 1992	<p>Estes autores decidiram criar um conjunto de medidas importantes para os gestores medirem o desempenho das empresas. Este conjunto de medidas está associado a quatro perspetivas que no seu conjunto formam o “Balanced Scorecard”. Este último contempla medidas financeiras com medidas operacionais. Sendo o seu principal objetivo permitir aos gestores visualizarem simultaneamente o desempenho em várias áreas. De seguida vamos muito sucintamente evidenciar o principal objetivo de cada perspetiva.</p> <p>Perspetiva do consumidor: Nesta perspetiva é dada uma atenção especial no que se refere ao tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo. Sendo estas as componentes consideradas mais importantes para os clientes. As empresas terão</p>

Autores /Ano	Conclusões
	<p>como objetivo desenvolver produtos sensíveis a estas categorias e que satisfaçam as necessidades dos clientes.</p> <p>Perspetiva negócio interno: Esta perspetiva está relacionada ao desenvolvimento de medidas operacionais para cada objetivo interno de negócio, e como tal, ser necessário identificar parâmetros importantes para o sucesso competitivo da empresa.</p> <p>Perspetiva de aprendizagem e inovação: Nesta perspetiva pretende-se dar especial atenção à melhoria/inovação dos produtos existentes e processos, conduzindo à criação de valor para os clientes, para as empresas entrarem em novos mercados, as mesmas aumentaram as receitas e o valor do acionista.</p> <p>Perspetiva financeira: As medidas financeiras indicam a estratégia da empresa, nomeadamente como a vão implementar e executar.</p>

Quadro 54 - Ideias base dos estudos desenvolvidos pelos autores que utilizamos no questionário e modelo conceptual

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Questionnaire objectives:

- Study the relationship between companies that participate or have participated in projects of international cooperation (in this case in FP7 – Seventh Framework Programme/2007-2013);
- Understand empirically, how the relationship (bonds) between partners has impact in the consortium's development created to elaborate / implement a certain project.

Your answers are anonymous, so there would be no chance to associate them to you. This way, we ask you to cooperate with us, answering to the questions in a strict and sincere way. The mean time to answer is about fifteen minutes. Your cooperation is very important to be continuation of this study, in order to understand how the selected predictors have in fact impact on the relationship between partners and, consequently, on the consortium's development.

We ask you to send us your answer as soon as possible.

Thank you for the time spent and for your cooperation.

Sincerely,

Joana Santiago

1. Fill with your basic data

Please tick the box ☐, with an "X", the option that seems most appropriate.

(A) Type of organization

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Public companies | <input type="checkbox"/> Research institutions | <input type="checkbox"/> Non-profit organizations |
| <input type="checkbox"/> Private companies | <input type="checkbox"/> University | <input type="checkbox"/> Others |

(B) Your work experience in FP7 programmes

- | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 year | <input type="checkbox"/> 2 years | <input type="checkbox"/> 3 years | <input type="checkbox"/> 4 years | <input type="checkbox"/> 5 years | <input type="checkbox"/> 6 years |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|

(C) Name of the organization: _____ (Optional)

Name of the person: _____ (Optional)

Organization's Country: _____

Email contact: _____ (Optional) Phone contact: _____ (Optional)

- 2. This part of the questionnaire deals with important information of relationships between partners in a consortium as: impact of the previous bonds, strength of ties, reputation, definition of objectives, commitments and conflicts.**

The level of agreement of the questionnaire is described in the following table.

	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Not certain	Slightly agree	Agree	Strongly agree
Level of Agreement	1	2	3	4	5	6	7

A) Previous links

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. In the past my organization participated in FP7 projects with other organizations.							
2. In the past my organization cooperated with this partner in other projects.							

B) Strength of Ties

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. In the past, my organization has provided better information and resources sharing among partners.							
2. My partner is good at transferring knowledge and sharing best practices.							

C) Reputation

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. My partner is a very prestigious organization.							
2. My partner is good in the specialized subject of the FP7 project.							
3. My partner's team is made up of prestigious specialists in FP7 projects.							

D) Definition and consistency of objectives

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Project objectives were defined clearly and precisely.							
2. We know and accept the global objectives of the project.							
3. We know and accept our responsibilities and tasks in the project.							
4. We and our partner understand each other's goals.							
5. We and our partner understand each other's priorities.							
6. We and our partner understand each other's processes.							
7. We and our partner understand each other's roles and responsibilities.							

E) Commitment

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Senior executives support FP7 projects.							
2. Technician staff has participated in FP7 project.							
3. We are very committed with our partner.							
4. We hope to collaborate with our partner for a long time.							
5. We will work to maintain the relationship with our partner.							
6. The relationship that my organization has with my partner is something we are very committed to.							
7. The relationship that my organization has with my partner is something my organization intends to maintain in the future							
8. The relationship that my organization has with my partner deserves our partnership maximum effort to maintain.							

F) Conflicts

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. There are disagreements and tensions between us.							
2. Relationship with my partner is characterized by a low level of harmony and agreement.							
3. Performance of my partner eliminates and prejudices the efforts of my organization.							
4. The development of the project has generated problems and tensions inside my organization.							

G) Ator bonds

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. We share risks with the partner.							
2. We share burdens with the partner.							
3. We share benefits with the partner.							
4. Communication with our partner is frequent.							
5. We share confidential information with our partner.							
6. We offer our partner the information he needs.							
7. Our partner offers the information we need.							
8. We trust in our partner.							
9. We think that our partner's behaviour will be good.							
10. Relationship with our partner is harmonious.							
11. Our partner's performance is good for us and the project.							

H) Performance

H1) Performance in the Financial Perspective

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Partnerships underpin the achieving of funding that would not be possible to achieve otherwise.							
2. Partnerships hinder budgeting maneuvering within projects.							

H2) Performance in Customer⁴³ Perspective

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Previous partnerships are important means to reach proper target market.							
2. Experience acquired in previous partnerships enable your organization to reach target audiences quicker and efficiently							
3. Partnerships allow you to have more flexibility to reach target audience.							
4. Previous partnerships are important means to reach greater target audience.							

H3) Performance in the Innovation and Internal Processes Perspective

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Previous partnerships underpin the development of efficiency of your organization.							
2. Previous partnerships are important means to improve your planning capabilities?							

H4) Performance in the Knowledge and Learning Perspective

To what extent do you agree with the following statement?	1	2	3	4	5	6	7
1. Experience with partnerships helped in increasing your ability to participate in projects under the FP7 program.							
2. Previous partnerships in FP7 projects underpinned the development of internal capabilities of your organization.							

⁴³ Customer in this case means target audience you want to reach with your consortiums / projects.